Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Select Service Partner Finland Oy:n työhyvinvoinnin nykytila ja kehittäminen

Piia Raukko

Opinnäytetyö
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma
2015

Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Tiivistelmä

Tekijä
Piia Raukko

Koulutusohjelma
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Opinnäytetyön otsikko	**Sivu- ja liitesivumäärä**
Select Service Partner Finland Oy:n työhyvinvoinnin nykytila ja kehittäminen	73 + 7

Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona Select Service Partner Finland Oy:lle, joka tuottaa kahvila- ja ravintolapalveluita pääsääntöisesti lentoasemaympäristöissä. Työn aiheena on SSP Finlandin työhyvinvoinnin nykytila ja kehittäminen. Tavoitteena on selvittää kattavasti työhyvinvoinnin nykytila toimeksiantajayrityksessä ja pohtia tutkimustulosten perusteella nousseita kehityskohteita. Tarkoituksena on henkilöstölähtöinen työhyvinvoinnin kehittäminen.

Työ rakentuu työhyvinvointia ja siihen läheisesti liittyviä tekijöitä käsittelevästä tietoperustasta, käytettyjen tutkimusmenetelmien esittelystä sekä kahteen erilliseen osaan jaetusta tutkimusosuudesta. Niiden jälkeen nostetaan esille tärkeimpiä tuloksia sekä pohditaan kehittämisen kohteita ja tutkimuksen luotettavuutta.

Opinnäytetössä on käytetty kahta eri tutkimusmenetelmää täydentämään toisiaan. Tutkimus on aloitettu kvantitatiivisella menetelmällä käyttäen aineiston hankinnassa henkilöstölle lähetettyä kyselylomaketta. Tutkimusta on jatkettu toteuttamalla teemahaastattelut viidelle yrityksen työntekijälle syvemmän ja eksaktimman tiedon saavuttamiseksi. Kyselytutkimus toteutettiin joulukuussa 2014 ja haastattelut kevättalven 2015 aikana.

Tutkimus osoitti työhyvinvoinnin olevan vähintään kohtalaisella tai osittain melko hyvällä tasolla yrityksessä. Työhyvinvointia olennaisesti edistävä vaikutus koettiin olevan työyhteisöillä, jotka yrityksessä koettiin erittäin hyviksi tiedonkulun ongelmista huolimatta. Tärkeänä työhyvinvoinnin luojana tulokset osoittivat myös esimiesten lähestyttävyyden, josta yrityksen on syytä pitää kiinni.

Tulokset osoittivat merkittävimpien kehityskohteiden liittyvän palkitsemiseen ja osana sitä myös esimiestyön tasapuolisuuteen. Palkitsemisen kehittämiseksi yrityksen kannattaisi toteuttaa kvalitatiivinen lisäselvitys, jotta henkilöstö pääsisi vaikuttamaan kehitysprosessiin enemmän. Tärkeänä kehitysehdotuksena on myös tiedonkulun parantaminen työyhteisöissä ja yrityksessä kokonaisuutena, esimerkiksi englanninkielisten tiedotteiden ja intranetin avulla.

Olennainen tutkimustuloksista johdettu kehitysehdotus on kenttäkohtaisten kyselyiden toteuttaminen, jotta myös verkostokenttien hyvinvoinnintilasta saataisiin tietoa. Tämä tutkimus ei sitä onnistunut mittaamaan muiden lentoasemien kuin Helsinki-Vantaan heikon vastaajamäärän vuoksi.

Opinnäytetyön tulokset menevät toimeksiantajayrityksen henkilöstöosastolle työhyvinvoinnin kehittämistarpeisiin. Kyselytutkimuksen tulokset ovat olleet tähän päivään mennessä jo käytössä SSP Finlandilla tehdyssä työhyvinvoinnin kehittämistyössä. Tulosten pohjalta on rakennettu työhyvinvointikalenteri vuodelle 2015.

Asiasanat
Työhyvinvointi, työkyky, kehittäminen, kvantitatiivinen tutkimus, kvalitatiivinen tutkimus

Sisällys

1 Johdanto 1
2 Toimeksiantajayritys ja sen työhyvinvointi 3
3 Työhyvinvoinnin kokonaisuus 5
3.1 Työhyvinvoinnin määrittely 6
3.1.1 Työhyvinvoinnin portaat 8
3.1.2 Työhyvinvoinnin mittaaminen 9
3.1.3 Työhyvinvoinnin keskeisiä käsitteitä 11
3.2 Työhyvinvoinnin johtaminen 13
3.2.1 Työhyvinvoinnin tukitoiminnot 15
3.2.2 Ennakoiva työhyvinvoinnin johtaminen 17
3.3 Toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö 19
3.4 Työhyvinvoinnin kehittäminen 21
3.5 Työhyvinvoinnin yhteys yrityksen tuottavuuteen 24
4 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät 26
4.1 Kyselytutkimus 26
4.1.1 Kyselytutkimuksen suunnittelu ja toteutus 28
4.1.2 Kyselytutkimuksen analyysi 28
4.2 Haastattelu 28
4.2.1 Haastattelujen suunnittelu ja toteutus 30
4.2.2 Haastattelujen sisällönanalyysi 30
5 Työhyvinvointitutkimus 31
5.1 Vastaajien taustatiedot 33
5.2 Yksilön työkyky ja työhyvinvointi 34
5.2.1 Sukupuolten väliset kokemuserot 36
5.2.2 Erot muiden taustamuuttujien välillä 38
5.3 Työhyvinvointia esimiestyöllä 39
5.3.1 Sukupuolten väliset kokemuserot 40
5.3.2 Erot muiden taustamuuttujien välillä 42
5.4 Työhyvinvointia työyhteisöstä 44
5.4.1 Sukupuolten väliset kokemuserot 45
5.4.2 Erot muiden taustamuuttujien välillä 47
5.5 Työhyvinvoinnin tärkeät tekijät ja niiden toteutuminen SSP Finlandilla 49
5.6 Työhyvinvointipalvelut ja -edut 52
5.7 Työhyvinvointitapahtumat 55
6 Työhyvinvointihaastattelut 58
6.1 Oma jaksaminen ja hyvinvointi 58
6.2 Esimiestyö ja työyhteisö 59

6.3 Tiedonkulku ja yhteistyö 62
6.4 Työhyvinvointipalvelut ja -edut 63
7 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset 66
7.1 Tärkeimmät tulokset 66
7.2 Kehitysehdotukset ja tulosten pohdinta 69
7.3 Luotettavuuden arviointi ja oman oppimisen pohdinta 72
Lähteet 74
Liitteet 78
Liite 1. Työhyvinvointikysely SSP Finland Oy 2014 78
Liite 2. Haastattelurunko SSP Finland Oy, kevät 2015. 84

1 Johdanto

Työhyvinvointi on tällä hetkellä ajankohtainen aihe ja nykyään olennainen osa yritysten strategiaa. Pikkuhiljaa henkilöstön on ymmärretty olevan avain menestykseen. Henkilöstön merkitystä korostetaan entistä useammin mitä erilaisimmissa yrityksissä ja on hienoa, että henkilöstön hyvinvointi on noussut keskustelluksi aiheeksi lähivuosina. Tyytyväinen henkilöstö ei ainoastaan tee työtään tehokkaammin, vaan sairastelee vähemmän sekä on usein sitoutuneempaa yritykseen (Viitala 2013, 212). Mikä olisikaan parempi tapa tavoitella tuloksellista liiketoimintaa kuin parantamalla henkilöstön hyvinvointia?

Kaikessa yksinkertaisuudessaan työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työ on sen tekijälle terveellistä, turvallista sekä mielekästä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014). Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on käsitteen avaamiseksi tarkasteltu useiden eri lähteiden pohjalta opinnäytetyön tietoperustassa. Olennaista työhyvinvointiasioita pohdittaessa on ymmärtää sen olevan kokonaisuus, jossa kaikki osa-alueet vaikuttavat kaikkeen, eikä työhyvinvointia voida rakentaa vain yhtä osa-aluetta parantamalla. Tämä kompleksisuus tekee työhyvinvoinnista äärimmäisen mielenkiintoisen tutkimuksen kohteen.

Opinnäytetyöni käsittelee työhyvinvoinnin nykytilaa ja sen kehittämismahdollisuuksia kahvila- ja ravintolapalveluita tuottavassa yrityksessä. Työ toteutetaan toimeksiantona Selected Service Partner Finland Oy:lle, jota myöhemmin tekstissä kutsutaan lyhyemmin SSP Finlandiksi. Kun toimeksiantajayrityksen edustaja tarjosi minulle tätä opinnäytetyöni aiheeksi, olin välittömästi kiinnostunut. Henkilöstöhallintoon sekä henkilöstön hyvinvointiin liittyvät asiat kiinnostavat minua ja toivoinkin löytäväni hyvän aiheen opinnäytetyöhön niistä aihepiireistä. On kiinnostavaa selvittää työhyvinvoinnin tasoa SSP Finlandilla ja löytää sitä edistävät ja haittaavat tekijät sekä luoda niiden pohjalta kehitysehdotuksia.

Työhyvinvoinnin vaikuttaessa lukuisiin osa-alueisiin yrityksen liiketoiminnassa on selvää, että kyseessä on todella laaja kokonaisuus. Tämän vuoksi työn tietoperustassa käsitelty työhyvinvoinnin kokonaisuus on rajattu sen mukaan, mikä on olennaista juuri SSP Finlandin työhyvinvoinnin sekä sen kehittämisen kannalta. Suomessa lainsäädäntö velvoittaa yrityksiä järjestämään työterveyteen ja -turvallisuuteen liittyvät työhyvinvoinnin asiat. Sen vuoksi ne on tarkoituksella jätetty teoreettisen viitekehyksen rajauksen ulkopuolelle, eikä niitä käsitellä. Tarkastelun kohteena sen sijaan ovat asiat, jotka ovat pääsääntöisesti yrityksen omaehtoisesti työntekijöilleen tarjoamia keinoja sekä välineitä

voida hyvin niin työssä kuin kokonaisvaltaisesti. Samalla yritys pystyy edistämään omaa liiketoimintaansa henkilöstövoimavarojen kautta.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää SSP Finland Oy:n työntekijöiden työhyvinvoinnin tämänhetkinen tila ja pohtia sen pohjalta realistisia kehitysehdotuksia toimeksiantajayritykselle käytettäväksi. Tarkoituksena on saada tuotettua yritykselle mahdollisimman paljon käyttökelpoista ja hyödyllistä tietoa heidän henkilöstönsä kokemasta hyvinvoinnin tilasta ja mielipiteistä sen suhteen, kuinka työhyvinvointityötä ja -palveluita voisi yrityksessä parantaa. Tavoitteeseen on tarkoitus päästä hankkimalla henkilöstön hyvinvoinnin tilasta sekä pinnallisempaa että syvällisempää tietoa. Tämä on toteutettu käyttäen rinnakkain kahta eri tutkimusmeneltelmää, kvantitatiivista kyselytutkimusta sekä lisäksi kvalitatiivisia haastatteluja syventämään kyselyn avulla hankitun aineiston tietoja.

Työn teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään työhyvinvointiin läheisimmin liittyviin käsitteisiin ja hahmotetaan sitä sen määrittelyyn luodun mallin kautta. Sen lisäksi tutkaillaan mittaamisen vaikutusta työhyvinvoinnin kehittämiseen, sekä millaisilla mittareilla työhyvinvointia voidaan mitata. Kun käsitellään työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, on loogista tarkastella työhyvinvoinnin vaikutuksia yrityksen toimintaan sekä sitä, miten työhyvinvointia voidaan kehittää. Tutkimusosuudessa käydään tarkemmin läpi työssä käytetyt tutkimusmenetelmät sekä niiden avulla kerätyt aineistot. Tutkimusosuus koostuu kahdesta erillisestä palasta. Kyselytutkimus ja haastattelut on käsitelty omina lukuinaan, jotta tulosten hahmottaminen on selkeämpää.

Johtopäätöksissä ja kehitysehdotuksissa pohdin aineiston osoittamia tärkeimpiä tuloksia. Kehitysehdotuksissa nostetaan esille tutkimusmenetelmien tulosten kautta tärkeimmiksi kehittämisen osa-alueiksi muodostuneet toimeksiantajayrityksen henkilöstöön vaikuttavat tekijät. Työn lopussa pohdin tutkimusten luotettavuutta sen kautta, miten onnistuneesti tutkimus on toteutettu. Samoin pohdin miten aineiston koko vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen. Myös oman oppimiseni tarkastelu löytyy sieltä.

Opinnäytetyöni menee yrityksen henkilöstöosaston käyttöön työhyvinvoinnin kehittämistarkoituksiin. Kyselytutkimus toteutettiin joulukuussa 2014, ja tähän päivään mennessä toteuttamani kyselyn tulokset ovat jo olleet käytössä yrityksessä. Niiden pohjalta on suunniteltu työhyvinvointikalenteri vuodelle 2015. Työ on ollut siis jo ennen julkaisuaan hyödyllinen toimeksiantajalle ja uskon, että näin on myös jatkossa, kun yritys saa yksityiskohtaisemmin analysoitua tietoa molemmista aineistoista.

2 Toimeksiantajayritys ja sen työhyvinvointi

Select Service Partner Finland Oy on osa kansainvälistä SSP Groupia. Yritys tuottaa ravintola-, kahvila-, kokous- ja loungepalveluja Helsinki-Vantaan, Oulun, Rovaniemen ja Turun lentoasemilla. SSP Finlandin tärkeimmät yhteistyökumppanit ovat Finavia, Finnair, Finnair plus, Finnmatkat, Artek, Powerkiss ja Priority pass. (Select Service Partner Finland Oy.)

Helsinki-Vantaan lentoasemalla SSP Finland vastaa huomattavasta osasta ravintola-, kahvila-, kioski-, ja loungepalveluja työllistäen noin 250 vakituista työntekijää. Palvelupisteitä toimipaikassa yrityksellä on noin 20 ja ne sijaitsevat lentoaseman portti- ja yleisöalueella. Edellä mainittujen palveluiden lisäksi SSP Finland tarjoaa Helsinki Airport Congressin kokouspalvelut. (SSP Group plc The Food Travel Experts a.)

Helsinki-Vantaan lentoasema on SSP Finlandin selkeästi suurin toimipiste. Oulun lentoasemalla se operoi kahta kahvilaa, Turun lentoasemalla kahta kahvila-ravintolaa ja Rovaniemen lentoasemalla SSP Finland vastaa yhden myymälän ja kahden kahvila-ravintolan toiminnasta. Lentoasemilla olevan toiminnan lisäksi SSP Finland tekee yhteistyötä Stockmann Oyj Abp:n sekä Starbucks-kahvilaketjun kanssa operoiden Stocmannin tavarataloryhmään kuuluvan Akateemisen kirjakaupan yhteydessä sijaitsevaa Starbucks kahvilaa Helsingin keskustassa. (SSP Group plc The Food Travel Experts b; SSP Group plc The Food Travel Experts c; SSP Group plc The Food Travel Experts d; SSP Group plc The Food Travel Experts e.)

Toimeksiantajayrityksessä työhyvinvointi on tärkeää. Monesti erilaiset kehittämistoimenpiteet tyrehtyvät siihen, että ne nähdään vain kulueränä. Oleellista kehittämistoiminnan aloittamisen kannalta onkin juuri se, nähdäänkö toimenpiteet kuluina vai investointina. (Virolainen 2012, 134.) Vaikka taloudellisen tilanteen vuoksi monissa yrityksissä leikataan kustannuksia työhyvinvoinnin kehittämisestä, kokee SSP Finlandin henkilöstöjohtaja, ettei se ole oikea tie säästöihin. Työhyvinvointiin panostaminen tuo useiden satojen tuhansien eurojen säästöt toimeksiantajayritykselle, minkä vuoksi työhyvinvoinnin kehittäminen yrityksessä on ollut systemaattista jo vuosia. Kun vuosia sitten yritys huomasi vaihtuvuuden ja sairauspoissaoloprosentin olevan liian suuria alan keskiarvoihin nähden, aloitettiin toimenpiteet tilanteen muuttamiseksi. (Vehkaperä 2015.) SSP Finlandilla työhyvinvoinnin kehittäminen on siis ennemminkin otettu investoinnin kuin kuluerän kannalta.

Kehittäminen aloitettiin yhteistyössä työterveyspalveluja tarjoavan Diacorin kanssa tutkimalla sairauspoissaoloja ja niiden taustoja. Niiden perusteella toimintatapoja muutettiin ja pitkiä poissaoloja pystyttiin vähentämään erilaisten työvuorojärjestelyjen kautta. Sairauspoissaoloissa yrityksellä on käytössä omailmoituskäytäntö: työntekijä voi esimiehen luvalla olla poissa kaksi ensimmäistä sairauspäivää. Käytännöllä on pienennetty merkittävästi työterveyshuollon kuluja ja työntekijät ovat kokeneet sen luottamuksen osoituksena esimiesten taholta. (Vehkaperä 2015.) Koeajalla lopettaneiden määrää seurataan aktiivisesti työhyvinvointiin liittyen, jotta mahdollisiin ongelmiin pystytään reagoimaan nopeasti (Nyman 22.10.2014).

Varhaisen välittämisen malli otettiin SSP Finlandilla käyttöön vuonna 2009. Mallin toiminta edellyttää yrityksen esimiehiltä valmiutta kohdata vaikeita asioita ja oikeanlaista otetta niiden puheeksi ottamiseen. SSP Finlandilla mallin toteutuksessa olennaisena tekijänä on tasapuolisuus, jolloin hälyttävät sairauspoissaolorajat ylittäneet henkilöt käyvät keskustelun ilman poikkeuksia. Mikäli tilanne vaatii, voidaan mallin puitteissa järjestää kolmikantakeskustelu työterveyslääkärin kanssa. (Vehkaperä 2015.) Varhaisen vällittämisen menettely ei koske ainoastaan SSP Finlandin omia työntekijöitä, vaan myös StaffPoint Oy:n kautta vuokrattuja työntekijöitä. Mikäli varhaisen välittämisen keskusteluun StaffPointin työntekijän kanssa on tarvetta, on menettely muutoin sama, mutta paikalle kutsutaan myös StaffPointin edustaja. (Nyman 22.10.2014.)

Työhyvinvoinnin edistämisessä SSP Finlandilla otetaan erityisesti huomioon esimiestyön vaikutus. Jo rekrytointivaiheessa kiinnitetään huomiota siihen, onko tuleva esimies halukas auttamaan ihmisiä onnistumaan. Yrityksessä tärkeässä roolissa on yhteinen kulttuuri, jossa vallitsee avoimuus, ja henkilöstöä kannustetaan ottamaan vastuuta omasta hyvinvoinnistaan. SSP Finlandilla on käytössä erityinen ohjelma, joka tarjoaa apua oman hyvinvoinnin hallintaan liikuntapalveluiden, kulttuurin sekä erilaisten tukea tarjoavien ryhmien kautta. Myös luennot jaksamisen edistämiseen liittyen ovat avainroolissa. (Vehkaperä 2015.) Henkilökunnalle tarjottavien etujen kirjo on laaja. Vuosittain toteutetaan työhyvinvointikalenteri, johon tänä vuonna on lisätty toteuttamani hyvinvointikyselyn tulosten perusteella uusia asioita (Nyman 16.9.2014; Nyman 14.1.2015). Tämä mielestäni osoittaa selkeästi kiinnostuksen henkilökunnan mielipidettä kohtaan yrityksessä, ja se varmastikin luo omalta osaltaan hyvinvointia SSP Finlandilla.

Jo nyt työhyvinvoinnin kehittämisen tulokset ovat olleet merkittäviä niin taloudellisesti kuin hyvinvoinnillisestikin ja kehittämistyötä jatketaan edelleen. Kehittämistyön tuloksena sekä tavoitteena SSP Finlandilla on mukavampi työpaikka kaikille. (Vehkaperä 2015.)

3 Työhyvinvoinnin kokonaisuus

Työterveyslaitoksen (2014a) mukaan työhyvinvointi on organisaation tärkein voimavara. Se tapahtuu työntekijöiden, esimiesten ja johdon yhteistyönä sekä vaikuttaa organisaatiossa sen taloudelliseen tulokseen, maineeseen ja kilpailukykyyn. Se koostuu oikeudenmukaisuudesta, osaamisen kehittämisestä, vuorovaikutteisesta toimintatavasta sekä organisaatiorakenteesta, joka edistää työssäonnistumista. Toki sen osana edellä mainittujen lisäksi on työntekijän oma psyykkinen, fyysinen sekä sosiaalinen terveys. Äärimmäisen tärkeässä asemassa työhyvinvoinnin kokonaisuudessa on lisäksi johdonmukainen johtaminen. (Manka 2011, 35.)

Työelämä on muuttunut rajusti. Esimerkiksi koko työiän kestävät työurat ovat vähentyneet huomattavasti ja tulleet jopa harvinaisiksi. Työntekijöiltä odotetaan jatkuvasti enemmän ja heidän täytyy pystyä uusiutumaan organisaation tarpeiden mukaan. Työtehtävistä selviytymiseen tulee enemmän paineita ja työ itse sekä työolot voivat tulla riskiksi niin työntekijän fyysiselle terveydelle kuin mielenterveydellekin. Muuttuvan työelämän haasteet vaativat työntekijöitä etsimään keinoja niistä selviytymiseen. Niihin haasteisiin työntekijä tarvitsee myös työnantajan tuen. Parhaimmillaan työ on ihmisen identiteetin perusta ja tärkeä voimavarojen luoja ja sen vuoksi on tärkeää löytää työstä yhä uudelleen palkitsevia ja motivoivia kokemuksia hyvinvoinnin ylläpitämiseksi. (Vesterinen 2013, 269.)

Vaikka työhyvinvoinnista huolehdittaisiin organisaatiossa hyvin, uhkaa sitä kuitenkin monet erilaiset tekijät, kuten esimerkiksi epävarmuus työpaikasta. Kun parikymmentä vuotta sitten pidettiin vielä koko työiän kestäviä uria saman työnantajan palveluksessa normaalina, on talouden ja markkinoiden epävarmuus muuttanut tilannetta siten, että pätkätyöt, työn ja työttömyyden vuorottelu sekä pakon sanelema yrittäjyys ovat tulleet enemmän osaksi työelämää. Työhön liittyvä epävarmuus aiheuttaa usein ihmiselle ahdistusta, sillä monet muut elämänalueet, kuten vaikkapa perheen perustaminen, riippuu osittain monelle työstä ja sen jatkumisesta. (Viitala 2013, 225.)

Taloustilanteen ollessa nykypäivänä heikko olen huomannut, että lehtien palstoilta pystyy jatkuvasti seuraamaan erilaisten yritysten aloittavan YT-neuvotteluja, vähentävän henkilöstöä tai muuttavan organisaatiorakennetta muutoin. Tämä vaikuttaa suuresti henkilöstön, sekä irtisanottavan että yrityksen palvelukseen jäävän, hyvinvointiin. Maailmalla tapahtuvat asiat vaikuttavat huomattavasti monien yritysten toimintaan Suomessa ja tämän vuoksi työn jatkuvuus on epävarmaa useilla eri aloilla. Etenkin niin sanotusti ”ylimääräiset” asiat karsitaan nopeasti pois kotitalouksien ostoslistoilta ja tämän vuoksi esimerkiksi vapaa-ajan palveluita tarjoavat yritykset kärsivät vähennyksistä paljon.

3.1 Työhyvinvoinnin määrittely

Työhyvinvointia voidaan jakaa ja määritellä useilla eri tavoilla. Veli-Pekka Moisalo (2010, 88) jakaa työhyvinvoinnin ulottuvuudet viiteen eri osa-alueeseen. Osa-alueita ovat terveys, työympäristö, sosiaaliset suhteet työssä, osaaminen ja organisaation liiketaloudellinen tilanne. Moisalon jaossa terveys käsittää sekä fyysisen että psyykkisen terveyden ja työympäristö monet työterveyteen erittäin läheisesti vaikuttavat tekijät. Tällaisia ovat työn kuormittavuus, työajat sekä konkreettiset työolot, kuten esimerkiksi lämpötilat työpisteessä. Sosiaalisten suhteiden osa-alue työssä kattaa kaikki yksilön henkilökontatit esimiehistä asiakkaisiin ja työtovereihin. Osaaminen jaon mukaan tarkoittaa ammatillisen osaamisen lisäksi uuden oppimiskykyä sekä sosiaalista osaamista. Työn jatkuvuus ja turvallisuus sisältyvät organisaation liiketaloudelliseen tilanteeseen. (Moisalo 2010, 88.)

Yksinkertaisesti määriteltynä työhyvinvointi tarkoittaa, että työ, jota yksilö tekee, on hänelle turvallista, terveellistä sekä mielekästä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014). Se ei ole pysyvä tila, siinä on tilanne- ja yksilökohtaista vaihtelua. Se on yksilötasolla ilmenevä kokemus, johon vaikuttaa monta erilaista tekijää: organisaatio, lähityöyhteisö, työ, fyysinen työympäristö sekä yksilö itse. (Tarkkonen 2012, 13.) Sen lisäksi, että lukuisat tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin, vaikuttaa se ja sen tila joko positiivisesti tai negatiivisesti moniin työsuhteen tekijöihin, kuten esimerkiksi työntekijän tuottavuuteen, luovuuteen ja sitoutuneisuuteen. Tätä näkemystä puoltaa suhteellisen yleinen ajatus siitä, että ihminen etsii asioita ja motivoituu asioista, jotka tuottavat hänelle onnellisuuden tunnetta. (Wright 2006.)

Työhyvinvointi ei ole pelkästään työpahoinvoinnin puuttumista, vaan se on hyvin kokonaisvaltainen ilmiö. Se pitää sisällään fyysisen, psyykkisen, henkisen sekä sosiaalisen työhyvinvoinnin ja on tärkeää huomata, että kaikki osa-alueet vaikuttavat vahvasti toisiinsa. Työhyvinvoinnista puhuessa on viisaampaa tarkastella kokonaiskuvaa, kuin vain yhtä osa-aluetta irrallisesti. Puutteet hyvinvoinnin yhdessä osa-alueessa heijastuvat helposti muihin osa-alueisiin ja sitä kautta psyykkinen stressi voi ilmentyä fyysisenä sairasteluna. (Virolainen 2012, 11–12.)

Työhyvinvointia ohjaavat työelämään liittyvä lainsäädäntö, alakohtaiset työsopimukset, erilaiset tutkimukset ja suositukset, arvot sekä etiikka ja yhteiskuntavastuu (Rauramo 2012, 17). Perimmäinen vastuu henkilöstön hyvinvoinnista kuuluu aina työnantajalle, sillä työnantaja on se taho, joka vastaa siihen käytettävistä resursseista, tavoitteista ja toimintatavoista. Työnantajan lisäksi esimiehet ovat omalta osaltaan vastuussa

työhyvinvoinnista. Systemaattisen johtamistyön kautta pystytään jatkuvasti huomioimaan työhyvinvointiin liittyvät kysymykset työpaikan kaikissa toiminnoissa. Toki työnantajan ja esimiesten toimien lisäksi todella konkreettiset asiat, kuten esimerkiksi toimivat tilat sekä välineet ja sujuvat työprosessit tekevät osansa työhyvinvoinnin kokemuksesta, mutta eräs tärkeimmistä vaikuttajista omaan sekä työtovereiden työhyvinvointiin on kuitenkin yksilö itse. On jokaisen henkilökohtainen asia, kuinka vapaa-aikansa viettää, mutta itsestään huolehtivat ihmiset, jotka syövät, liikkuvat ja lepäävät oikein, jaksavat työssään paremmin. (Työturvallisuuskeskus a.)

Henkilöllä, joka on mukana työelämässä, on kaksi eri elämänpiiriä: työn muodostama elämänpiiri sekä yksityinen elämänpiiri. Yksilön hyvinvointi yleisesti ja sen osana työhyvinvointi edellyttää tasapainoa näiden kahden piirin välillä. (Tarkkonen 2012, 125–126). Edellisessä kappaleessa esille ottamani yksilön vaikutus omaan työhyvinvointiin korostuu hyvin eri elämänpiirien tasapainottamisessa. Näen, että tasapainon etsimisen ja sen löytämisen merkitys on äärimmäisen tärkeää juuri siksi, että hyvinvoinnin eri osa-alueet ovat lähes erottamaton kokonaisuus. Kummasta tahansa elämän piiristä koettu hyvin- tai pahoinvointi voi heijastua myös toiseen elämänpiiriin, jolloin esimerkiksi työpahoinvointi voi synnyttää pahoinvointia yksityiselämässä ja toisinpäin. Uskon, että kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kannalta yksilön on tärkeää huolehtia itsestään sekä vapaa-ajalla että työpaikalla.

Tärkeää työhyvinvoinnin kannalta on yksilön oma käyttäytyminen työpaikalla kuin myös asenteet erilaisia asioita ja muita työntekijöitä kohtaan. Ne vaikuttavat ryhmien toimintaan työpaikalla ja sitä kautta suuresti koettuun työhyvinvointiin organisaation sisällä. (Työturvallisuuskeskus a.) Jokainen voi vaikuttaa panoksellaan oman työpaikkansa ilmapiiriin myönteisesti tai kielteisesti. Vaikka perimmäinen vastuu työhyvinvoinnista olisikin työnantajalla, on yksilön vastuulla suuri osa työkyvystä huolehtimisesta ammatillisen osaamisen ylläpitämisen kautta, mutta toki hyvä ja motivoiva johtaminen pitää itsensä kehittämisen mielekkäänä ja tukee sitä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014.) Koen, että toki yksilön terveyteen ja työterveyteen vaikuttavat suurelta osin yksilön omat valinnat siitä, kuinka terveydestään tahtoo huolehtia. Mutta kuitenkin organisaation tarjoamat palvelut sekä kannustava ilmapiiri on pohja, josta yksilön on hyvä ponnistaa omaan elämäntapamuutokseen kohti terveellisempää elämää.

3.1.1 Työhyvinvoinnin portaat

Humanistisen psykologian teoreetikko Abraham Maslow'n mukaan ihmisellä on olemassa viisi perustarvetta: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, yhteisöllisyyden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Työhyvinvoinnin tutkailuun luodussa työhyvinvoinnin portaat –mallissa suhteutetaan ihmisen perustarpeet työhön ja tarkastellaan niiden vaikutusta työmotivaatioon. Kuten humanistisessakin psykologiassa, sekä ihmisten toiminnassa ylipäätänsä, myös työelämässä nämä portaat ovat riippuvaisia toisistaan hierarkkisen järjestyksen mukaisesti. (Rauramo 2012, 12–13.) Mallista on olemassa useampia versioita, mutta sisällöltään ne ovat lähes täysin samanlaisia. Rauramon (2012, 15) mallissa portaita on viisi, kuten Maslow'n tarvehierarkiassakin, kun taas Otalan ja Ahosen (2005, 29) mallissa portaiden päälle on lisätty vielä yksi eli kuudes porras. Tämä porras pitää sisällään henkisyyden ja yksilön sisäisen "draivin".

Rauramon mallissa kaikkia työhyvinvoinnin portaita yhdistää se, että niissä tarkastellaan asioita aina useammasta näkökulmasta: mitä kyseinen porras tarkoittaa organisaation tai työnantajan näkökulmasta, työntekijän tai yksilön näkökulmasta sekä miten sitä voidaan arvioida. Lisäksi työhyvinvointiin liittyviä haasteita voidaan tarkastella portaittain. Otsikkotasolla portaat mallissa ovat seuraavat: alimmaisena ensimmäisenä portaana on terveys, seuraavana turvallisuus, kolmantena portaana yhteisöllisyys, neljäntenä arvostus ja viidentenä, eli viimeisenä portaana, on osaaminen. (Rauramo 2012, 14–16.)

Otala ja Ahonen (2005, 29) jaottelevat mallissaan portaita ryhmiin sen suhteen, mitä hyvinvoinnin osa-aluetta porras koskee. Ensimmäiset kaksi porrasta kuuluvat fyysiseen hyvinvointiin, portaat kahdesta neljään ovat vaikuttavia tekijöitä sosiaalisessa hyvinvoinnissa ja portaat kolmesta viiteen vaikuttavat yksilön psyykkiseen hyvinvointiin. Heidän mallissaan kuvattu ylimääräinen kuudes porras koskettaa yksilön henkistä hyvinvointia. Ensimmäinen porras tässä mallissa on terveys, fyysinen kunto ja jaksaminen, seuraavana on työpaikan henkinen ja fyysinen turvallisuus sekä työn jatkumisen turvallisuus. Tämän jälkeen kolmantena portaana on työyhteisön yhteisöllisyys, työkaverit sekä työpaikan tiimit. Neljäs porras on omaan osaamiseen liittyvä ja sisältää oman osaamisen, ammattitaidon arvostuksen sekä oman työn arvostuksen. Viidentenä ja Maslow'n kanssa rinnakkain verrattavana viimeisenä portaana on oman työn ja osaamisen jatkuva kehittäminen. Näiden viiden portaan lisäksi malliin on lisätty kuudes porras, jo mainittu henkisyys ja "draivi".(Otala & Ahonen 2005, 29.) Työhön suhteutettuna molempien mallien portaat ovat nimiltään toki erilaiset, eivätkä suoraan samat sisällöiltäänkään, mutta mielestäni ne molemmat viittaavat vahvasti Maslow'n portaiden ryhmittelyyn.

Maslow’n tarvehierarkia on saanut osakseen myös paljon kritiikkiä. On noussut kysymyksiä siitä, onko todella olemassa viisi selkeää tarvetta. Ja teorian näkemys siitä, motivoiko tarvehierarkian seuraava porras vasta, kun edellinen tarve on täytetty, on kyseenalaistettu. (Wilson & Madsen 2008.) Maslow’n teorian mukaan yksilöt, joilla on vaikeuksia saavuttaa perus fysiologisia tarpeita, kuten esimerkiksi ruokaa, eivät pysty saavuttamaan korkeampia tarpeita hierarkiassa. Kuitenkin kun on tutkittu kulttuureja, joissa suuri osa väestöstä elää köyhyydessä, on huomattu, että yksilöt ovat silti kykeneväisiä tyydyttämään korkeammalla hierarkiassa olevia tarpeitaan, kuten rakkauden ja yhteenkuuluvuuden tarpeita. (McLeod 2007.)

Rauramo (2012, 13) kertoo kirjassaan Maslow’n teorian pohjalta kehitetyn mallin olevan tarkoitettu käytettäväksi organisaatiossa olevien hyvinvoinnin osa-alueiden kehittämiseen porras portaalta. Uskon, että portailla etenemisessä on toki riippuvuussuhde alemman portaan tarpeiden tyydyttämiseen, muttei kuitenkaan niin jäykkä tai ehdoton, kuin sen pohjaksi käytetyssä teoriassa. Esimerkkinä tästä käyttäisin seuraavaa: vaikka yksilön terveyteen ja turvallisuuteen liittyvät tarpeet eivät olisikaan täysin tyydytetyt organisaatiossa, voi hän kuitenkin kokea työpaikallaan vahvaa yhteisöllisyyden tunnetta ja olla myönteinen kehitykselle.

3.1.2 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Sen taustalla, että organisaatiot mittaavat ja tallentavat tunnuslukuja erilaisista prosesseista ja toiminnoista, on halu kehittää niitä. Työhyvinvointiin liittyviä asioita tulisi mitata, jotta tieto organisaation työhyvinvoinnin tilasta ei olisi vain se, mikä yrityksen johdon käsitys on siitä, vaan se pohjautuisi reaaliaikaiseen faktatietoon erilaisten työhyvinvoinnin osa-alueiden kehityksestä. Mittaamisen toimivuuden eräs olennainen tekijä on säännöllisyys. Sen avulla pystytään tarkastelemaan nykytilaa sekä nähdään, mihin suuntaan työhyvinvointi organisaatiossa on kehittymässä. (Virolainen 2012, 110–111.) Jotta tiedosta on mahdollisimman paljon hyötyä, on työhyvinvointia mittaamaan valittujen mittareiden pohjauduttava organisaation strategiaan. (Suonsivu 2011, 97–98.)

Työhyvinvointia mitatessa organisaatiot tallentavat tunnuslukuja eri työyksiköiden toiminnoista sekä monista prosesseista tarkoituksena saada tietoa prosessien tai työyksiköiden kehittämiseen, jotta hyöty olisi organisaatiolle mahdollisimman suuri. Mittauksilla saadaan selville, miten ihmiset viihtyvät ja toimivat työssään ja sen vuoksi mittaukset ovat erittäin tärkeitä etenkin ennaltaehkäisevän työhyvinvoinnin kannalta. Niistä saadun tiedon avulla voidaan toteuttaa kehitystoimenpiteitä jo ennen varsinaisten ongelmien syntymistä. (Suonsivu 2011, 97–98.) Olennaista mittauksissa on hyödyntää jo

olemassa olevaa tietoa, sillä monesti suuret ja kalliit mittausoperaatiot eivät valitettavasti onnistu tuottamaan toivottua tulosta. Mittauksissa on tärkeää pohtia, halutaanko tehdä pitkäaikaista seurantaa. Monet työhyvinvoinnin mittarit, kuten vaikkapa sairauspoissaolot, ovat sellaisia, että niiden jatkuva seuranta on olennaista, jotta erilaisiin negatiivisiin muutoksiin osataan reagoida mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 50.)

Mittareita on olemassa monenlaisia. Niistä osa keskittyy johonkin tiettyyn asiaan tai ilmiöön ja osa taas laajempiin kokonaisuuksiin. Työhyvinvoinnin mittareita voidaan hyödyntää rinnakkain muita asioita mittaavien mittarien kanssa erilaisten työhyvinvoinnin vaikutuspiirin alueella olevien asioiden selvittämiseen. Tärkeää tehokkaan mittaamisen kannalta on nimenomaan käyttää monipuolista mittaristoa kuvaamaan työhyvinvoinnin tilaa, eikä keskittyä vain yhteen osa-alueeseen. (Otala & Ahonen 2005, 232.)

Työhyvinvoinnin suuntaviivojen tarkasteluun hyviä mittareita ovat muun muassa sairauspoissaolot, työtapaturmatilastot, vaihtuvuus sekä asiakaspalautteet ja asiakastyytyväisyystulokset (Otala & Ahonen 2005, 233). Kuitenkin suuntaviivojen lisäksi on olennaista saada yksityiskohtaisempaakin tietoa ja tämän vuoksi organisaation tulee valita mittarit, jotka kuvaavat sille olennaisia asioita. Työhyvinvoinnin ollessa kysymyksessä ennakoiminen on tarpeellista ja siihen löytyykin runsaasti erilaisia mittareita, kuten esimerkiksi kehitys- ja työhyvinvointikeskustelut, terveystarkastukset sekä henkilöstön haastattelut. Ennakoivan mittaamisen ollessa kiistattoman tärkeää, on sen lisäksi reagoiva mittaaminen olennaista organisaation kannalta, jotta pystytään tutkimaan jo tapahtuneiden asioiden syitä tarkemmin. Esimerkkejä reagoivista mittareista ovat työkyvyttömyyskustannukset, sairauspoissaolot, reklamaatiot sekä henkilöstön vaihtuvuus. (Virolainen 2012, 112–113.)

Vaikka yhteen osa-alueeseen keskittyminen ei ole kannattavaa, niin usein silti nimenomaan sairauspoissaolojen seuranta on ehdottomasti eräs käytetyimmistä työhyvinvoinnin mittareista organisaatioissa. Silti sekään ei kuulu läheskään kaikkien organisaatioiden toimintoihin. (Virolainen 2012, 115.) Sairauspoissaoloja mittaavan yrityksen hyöty kyseisestä toiminnosta on se, että lisääntyneet sairauspoissaolot voivat viestiä mahdollisista työhyvinvoinnin puutoksista tai ongelmista ja tätä kautta pystytään puuttumaan orastaviin ongelmiin ajoissa. Kuitenkaan vain määrän tarkastelu ei ole kannattavaa. On viisasta tutkailla poissaolojen pituuksia, jos esimerkiksi jokin pidempi sairasloma nostaa sairauspoissaolojen keskiarvoa. (Manka ym. 2010, 49–50.)

Kun mittauksia on suoritettu, on tärkeää käydä tulokset läpi henkilöstön kanssa ja pohtia keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi organisaatiossa. Valitettavan usein mittaustuloksia hyödynnetään kovin vähäisesti kehitystoiminnassa. Monesti syy siihen löytyy organisaatiossa vallitsevasta työhyvinvointiin liittyvästä näkemyksestä, jonka mukaan työhyvinvointi ei ole aito arvo yrityksessä. Välinpitämättömyys ja kiireellisyys aiheuttavat mittaustulosten käyttämättömyyttä kehitystoiminnassa. (Virolainen 2012, 111.) Jo ennen mittausten tekemistä organisaation tulisi sitoutua tuen hankkimiseen ja antamiseen yksilöille ja kokonaisille työyhteisöille, jotta kehittyminen mahdollistuisi (Manka ym. 2010, 51).

3.1.3 Työhyvinvoinnin keskeisiä käsitteitä

Työhyvinvointiin liittyy erittäin läheisesti käsite työkyvystä. Sille on vaikea löytää yhtenäistä määritelmää, jonka kaikki eri toimijat hyväksyisivät yksimielisesti. Käsite on muuttunut runsaasti sitä myötä, mitä enemmän sitä on tutkittu. (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006, 19.) Työkykyyn vaikuttaa suuri joukko erilaisia tekijöitä työntekijän omasta terveydestä työpaikan fyysiseen turvallisuuteen. Se on monen asian summa, kuten työhyvinvointikin, ja siihen vaikuttavat sekä fyysiset että henkiset tekijät, jotka voivat liittyä niin yksilöön itseensä kuin työyhteisöön tai työhön sellaisenaan. (Viitala 2013, 213.) Yksilön työkyvystä huolehtimisen vastuu jakautuu yksilön, yrityksen sekä yhteiskunnan kesken (Työterveyslaitos 2014b).

Työkykyä kuvataan usein Juhani Ilmarisen luomalla Työkykytalo-mallilla. Mallin talossa on kolme kerrosta, jotka kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja sekä sen lisäksi yksi kerros, eli talon neljäs kerros, joka kuvaa itse työtä, työoloja sekä johtamista. Perimmäisesti työkyvyssä on kyse yksilön voimavarjojen ja työn yhteensopivuudesta sekä niiden välisestä tasapainosta. Työkykytalo-mallissa kaikki kerrokset tukevat toisiaan ja tätä kautta talo pysyy pystyssä. Kerrosten lisäksi Työkykytaloon liittyy yksilöön vaikuttavat erilaiset verkostot, jotka ympäröivät sitä. Tällaisia ovat muun muassa yhteiskunnan rakenteet ja säännöt. Erittäin tärkeänä osana ympäröiviä verkostoja on yksilön perhe, sukulaiset sekä ystävät. Työelämänsä aikana yksilö muuttuu paljon ja tämän vuoksi on tärkeää kehittää kaikkia kerroksia jatkuvasti, jotta kerrokset sopivat yhteen koko työelämän ajan. (Työterveyslaitos 2014b.)

Talon perustana ovat yksilön terveys ja toimintakyky. Siihen kuuluvat fyysinen, psyykkinen sekä sosiaalinen toimintakyky ja terveys. Yhdessä nämä asiat muodostavat yksilön työkyvyn perustan. Seuraavassa kerroksessa on osaaminen, joka perustuu työntekijän koulutukseen sekä ammatillisiin tietoihin ja taitoihin. Toisen kerroksen päivittäminen on

olennaista työkyvyn kannalta, sillä kaikilla toimialoilla syntyy jatkuvasti uusia työkykyvaatimuksia ja osaamisen alueita. Kolmannessa kerroksessa kohtaavat yksilön muun elämän sekä työelämän yhteen sovittaminen, kun kyseessä on arvot, asenteet sekä motivaatio. Omat asenteet ja kokemukset työstä, niin positiiviset kuin negatiivisetkin, vaikuttavat ratkaisevasti työkykyyn. Johtaminen, työyhteisö ja työolot ovat Työkykytalon neljäs kerros. Kerroksen tarkoitus on kuvata työpaikkaa konkreettisesti, jonka vuoksi nimenomaan työ ja työolot sekä organisaatio ovat tässä kerroksessa. Samoin johtaminen on olennainen osa työooloja, sillä johtajilla ja esimiehillä on vastuu organisaation työkykytoiminnasta. (Työterveyslaitos 2014b.)

Eräs toinen tärkeä käsite puhuttaessa työhyvinvoinnista on työn imu. Työn imussa oleva henkilö pystyy käyttämään vahvuuksiaan työssään ja työolosuhteet antavat yksilölle mahdollisuuden kehittyä ja innostua työssä. Korkeaa työn imua kokeva henkilö on sitoutunut työhönsä ja näkee organisaation myönteisesti. Hän saa aikaan tuloksia, on terveempi kuin matalaa työn imua kokevat henkilöt ja toimii työpaikalla toistenkin ihmisten hyväksi sekä kehittyy jatkuvasti. Työn imua luovat ja tukevat monipuoliset sekä haastavat työtehtävät, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, hyvä johtaminen ja tuki sekä arvostus, jota työntekijä saa työnantajaltaan ja työyhteisöstään. (Viitala 2013, 212–213.)

Työn imu on kuvaus suhteellisen pysyvälle myönteiselle tilalle. Siihen liittyy vahvasti tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Hyvässä työssä sekä työyhteisössä sen omat voimavarat tyydyttävät inhimillisiä perustarpeita luoden sitä kautta työn imua. (Työturvallisuuskeskus b.) Tärkeää on muistaa, ettei työn imu ja riippuvaisuus työstä, eli niin sanottu työholismi, ole sama asia. Työholismissa työskentelyyn alkaa monesti liittymään pakkomielteisiä piirteitä ja vaikeuksia nauttia muusta elämästä tai työstä itsestään. Työn imu taas antaa yksilölle energiaa ja auttaa nauttimaan muustakin elämästä työnteon lisäksi. (Virolainen 2012, 91.) Vaikka työn imu on suhteellisen pysyvä kokemus, sen tila voi vaihdella merkittävästi työn ja työolojen muutoksissa. Työn imu on tarttuvaa siinä missä työhön liittyvät negatiivisetkin tunnetilat. Hyvinvoivat yksilöt voivat lisätä työpaikallaan koko työyhteisön hyvinvointia omalla esimerkillään. (Työturvallisuuskeskus c.)

Työn imuun läheisesti liittyvä ilmiö on flow. Se on tila, jossa yksilön kompetenssi on tasapainossa työn vaatimusten ja tavoitteiden kanssa. Käytännössä se tarkoittaa suunnattoman suurta keskittymistä mieluisaan työhön ja siitä seuraavan eheyden, mielihyvän ja harmonian tunnetta. (Työturvallisuuskeskus c.) Psykologi Mihály Csíkszentmihályi, käsitteen luoja, on todennut ihmisten olevan onnellisimmillaan, kun he tuntevat flow-tunnetta. Flow-kokemuksen kannalta pidemmällä tähtäimellä olisi olennaista,

että työn haasteellisuus muuttuisi samassa suhteessa yksilön kykyjen ja kompetenssien suhteen, jotta flow-kokemus olisi mahdollista saavuttaa. Vaikka työn imu ja flow-käsitteet muistuttavatkin toisiaan suuresti, eivät ne kuitenkaan ole sama asia, sillä flow on enemmän hetkellistä ja spesifiä kun taas työn imu kohdistumaton, pysyvämpi olotila. (Virolainen 2012, 85–91.)

Eräs tärkeä käsite työhyvinvoinnista puhuttaessa on työpahoinvointi, sillä sitä aiheuttavat tekijät voivat toimia merkittävinä esteinä työhyvinvoinnille. Merkittäviä ja yleisiä työpahoinvoinnin tekijöitä ovat kiire ja stressi, jotka pitkään jatkuessaan aiheuttavat työuupumusta, työn ilon katoamista ja pahassa tapauksessa jopa burnoutin. Suurelti stressiä lisäävä työpahoinvoinnin tekijä on epävarmuus töiden jatkumisesta. Sen lisäksi Suomessa valitettavan yleinen pahoinvoinnin tekijä on työpaikkakiusaaminen. (Virolainen 2012, 30.)

3.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Vaikka työhyvinvointi onkin organisaatiossa usean eri tekijän kombinaatio, voi henkilöstöasiantuntija edistää sitä monilla eri keinoilla. Henkilöstöasiantuntijan on tärkeää olla mukana luomassa yrityksen henkilöstöstrategiaa. Silloin hänen on helpompi huolehtia, että yhteiset pelisäännöt sekä henkilökohtaiset tavoitteet ja tehtävät ovat koko henkilöstölle selkeät. Huolehtiminen usein konkreettisesti tapahtuu esimiesten välityksellä ja siksi henkilöstöasiantuntijan tuleekin olla läsnä tukemassa esimiestyötä sekä auttaa esimiehiä parantamaan johtamistaitojaan. Henkilöstöasiantuntijalla on toki muitakin tärkeitä tehtäviä hyvinvoinnin edistämiseksi ja ylläpitämiseksi organisaatiossa, kuten yhteistyö työterveyshuollon kanssa, erilaiset henkilöstötutkimukset kartoittamaan organisaation henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa sekä osaamisen riittävä resursointi. (Österberg, 2014, 176–177.)

Vaikkakin HR-osaston, työterveyden sekä muiden henkilöstön hyvinvointia tukevien toimintojen rooli on suuri työhyvinvoinnin kohdentamisessa ja sovittamisessa osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa, ovat avain asemassa kuitenkin johtajat ja päälliköt, kun kyse on työntekijöiden sitouttamisesta omaan rooliinsa organisaatiossa. Hyvät johtajat pystyvät vaikuttamaan suunnattoman paljon koko organisaatioon. He antavat suunnan organisaatiokulttuurille ja toimintatavoille. Sitouttamalla, inspiroimalla ja kehittämällä työntekijöitänsä hyvät johtajat edistävät koko organisaatioin toimintaa, kuten taas päinvastaisesti huonot johtajat voivat haitata sitä todella paljon. Huonot johtajat voivat aiheuttaa motivaation puutosta ja suurta vaihtuvuutta henkilöstössä ja tätä kautta vaikuttaa liiketoiminnan tuottavuuteen. (Carrington, 2014.)

Hyvien johtajien lisäksi tärkeää työhyvinvoinnin toteutumisen kannalta on, että työhyvinvointityö integroidaan luonnolliseksi osaksi sekä kokonaisvaltaista johtamista että päivittäisjohtamista. Työhyvinvointyö voidaan erilaisissa yrityksissä ja organisaatioissa käsittää monella eri tapaa, usein riippuen siitä, miltä kantilta työhyvinvointia tarkastellaan; onko kyseessä esimerkiksi juridinen, psykologinen vai lääketieteellinen näkökulma vai kenties katsellaanko työhyvinvointia taloudesta tai liiketoimintastrategiasta käsin. (Suutarinen 2010, 12.) Käytännössä johtaminen on tärkein tekijä henkilöstön työhyvinvoinnin rakentamisessa, sillä se on juuri se toiminto, jolla luodaan, ylläpidetään sekä kehitetään käytännön hyvinvointiratkaisuja työyhteisöissä. Kuitenkaan pelkkä hyvä johtamistyö yksinään ei tee työhyvinvointia, vaan siihen tarvitaan yhteistoimintahenkilöiden apua ja tukea. (Tarkkonen 2012, 125.)

Työhyvinvoinnin tulee olla kokonaisvaltaista toimintaa ensin rationaalisella tasolla ja sen jälkeen kompleksisimpien ja modernimpien toimintatapojen muodossa. Työhyvinvointi tulisikin nostaa organisaatioissa strategiatason asiaksi ja sitä varten tulisi kerätä yrityksessä työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä ja analysoida niitä. Työhyvinvointiin liittyvien perusasioiden ja sen toiminnan mittareiden ymmärtäminen on pohja kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin luomiselle. Ylimmän johdon on tärkeää tukea työhyvinvoinnin nostamista strategatason asiaksi yrityksessä. (Suutarinen 2010, 20.)

Kun kyseessä on strateginen työhyvinvoinnin johtaminen on keskeinen kysymys, kuinka olemassa oleva tieto siirretään eläväksi toiminnaksi työpaikoille. Työn päämäärät helpompaa nähdä tavoittelemisen arvoisina asioina, kun työtä ja toimintatapoja voidaan yhteistoiminnallisen kehittämisen kautta kehittää sekä uudistaa työn muutoksen kanssa käsi kädessä. On olennaista tarkastella työhyvinvointia siitä lähtökohdasta, millaista työ on ja millaista siinä tapahtuva vaatimusten muutoskehitys on. Organisaation ja työyhteisön kyky käsitellä muutosta heijastuu työhyvinvointiin sekä työturvallisuuden toteutumiseen. Sen vuoksi strategialähtöisen työhyvinvoinnin johtamisen tulee nimenomaan johtaa vaikuttavuuteen, tavoitteenaan sujuva sekä tuloksellinen työ, jonka ytimessä työturvallisuus ja -hyvinvointi toteutuvat. (Pursio 2010, 58.)

Työhyvinvoinnin ja strategian kytkös ei kuitenkaan ole edennyt kaikissa organisaatioissa suotuisalla tavalla ja tämän vuoksi onkin hieman ristiriitaista, että työhyvinvoinnin strateginen merkitys korostuu juuri etenkin kaoottisissa tilanteissa. Silloin, kun asioita ei voida ottaa enää haltuun suunnittelun ja järjestelmien avulla, jää jäljelle vain ihmiset ja heidän kykynsä. Tällaiset tilanteet pakottavat organisaatiot miettimään osaamiskysymysten rinnalla työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä. Johtamiselle on ajan myötä kasvanut huomattavia paineita, sillä globaali talous vaatii yrityksiltä paljon.

Organisaatiot kilpailevat entistä enemmän aineettoman osaamispääoman avulla ja johtaminen on osa tätä pääomaa. Johtamisen vastuulla on samaan aikaan kannattavuuden ja tehokkuuden varmistaminen sekä henkilöstön hyvinvoinnin, ihmisten osaamisen sekä organisaatiokultuurin kehittäminen. Tämä ei ole helppo tehtävä. (Juuti 2010, 49–51.)

Olennaista työhyvinvoinnin johtamisen kannalta on seurata tunnuslukuja, jotka kertovat yrityksen hyvinvoinnin tilasta. Ilman tietoisuutta tunnunluvuista ja niiden erilaisista yhteyksistä työhyvinvoinnin tilaan, on työhyvinvointia hankalaa johtaa haluttuun suuntaan. Yhteenvetoanalyysi, jossa näkyy henkilöstökuva, miehitysanalyysi sekä taloudelliset tunnusluvut auttaa näiden keskinäisten yhteyksien hahmottamisessa ja sitä kautta kehityskohteiden ja tarpeiden havaitsemisessa. (Suutarinen 2010, 22.)

Negatiiviset tunteet vaikuttavat suuresti työntekijöiden työsuoritukseen. Eräs yleinen syy negatiivisten tunteiden taustalla työyhteisössä on luottamuksen puute yrityksen johtoa kohtaan. Johtamistyyli on työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttava tekijä, joka omalta osaltaan rakentaa alaisten luottamusta esimiehiinsä. Jotkin johtamistyylit saattavat aiheuttaa vaativuutensa vuoksi enemmän negatiivisia tunteita kuin toiset. Esimerkiksi johtajan toimesta asetetut liialliset haasteet aiheuttavat työntekijöissä epävarmuutta ja pahimmassa tapauksessa masennusta. Organisaatioiden on hyvä tällaisia tilanteita varten harkita stressinhallinta käytäntöjä, jottei työtyytymättömyys lisäänny ja työtyytyväisyyden tasoa pystytään nostamaan stressin hallinnalla. (Zineldin & Hytter 2012.)

Perusteena hyvälle työhyvinvoinnin johtamiselle on työhyvinvoinnin näkeminen kokonaisvaltaisena ilmiönä. Se on monen tekijän summa ja sen vuoksi työhyvinvointiin panostaminen tulee nähdä investointina, nivoa se osaksi aitoa arvomaailmaa, joka organisaatiossa vallitsee, sekä yhdistää se organisaatiokulttuuriin. Nämä tekijät toimivat perustana muille työhyvinvoinnin edistämiseksi tehtäville toimenpiteille. Työhyvinvointi ei ole missään kohtaa organisaation elinkaarta valmis, vaan se vaatii johdolta jatkuvaa ylläpitämistä sekä kehittämistä. (Virolainen 2012, 105.)

3.2.1 Työhyvinvoinnin tukitoiminnot

Työhyvinvoinnin tukitoiminnot ovat tärkeä osa työhyvinvoinnin luomista työpaikoilla. Tukitoimintoja, joita työnantajat voivat tarjota, ovat esimerkiksi työpaikkaliikunta, henkilöstöruokailu, terveyden edistäminen ja työturvallisuus, sisäinen viestintä sekä kulttuuri- ja virkistyspalvelut. (Kuntatyöntantajat.) Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014 -tutkimusraportissa (2014, 29–36) työhyvinvoinnin tukitoiminnot olivat

jaoteltu seuraavasti: työterveyshuolto, työsuojelu ja vapaaehtoiset vakuutukset, terveelliset elämäntavat, henkilöstöedut ja strategiseen hyvinvointiin liittyvä viestintä. Työnantajilla on olemassa useita eri keinoja hyvinvoinnin tukemiseen, eikä niiden keksimiseen tarvita kuin hieman mielikuvitusta sekä tahtoa ja motivaatiota. (Työterveyslaitos 2012.) Huomaan samojen osa-alueiden toistuvan useissa erilaisissa jaoitteluissa työhyvinvoinnin tukitoimintoihin liittyen, vaikkakin painotuksissa on pieniä eroavaisuuksia. Selkeä samankaltaisuus on nähtävissä ja jo otsikkotasolla on suoraan huomattavissa näiden toimintojen tähtäin: kyse ei ole pelkästään työhyvinvoinnista, vaan toiminnoilla halutaan lisätä yksilöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia, joka taas heijastuu heidän työelämäänsä.

Säännöllinen liikunta parantaa työntekijöiden hyvinvointia sekä tukee työkykyä (Työterveyslaitos 2012). Työkykyyn ja työsuorituksiin olevan positiivisen vaikutuksen lisäksi liikunta on keskeisessä roolissa kun ennaltaehkäistään tai hoidetaan työ- ja toimintakykyä heikentäviä sekä uhkaavia sairauksia. Se ei ainoastaan vahvista työntekijöiden fyysisiä voimavaroja, vaan se tukee ja vahvistaa myös heidän psyykkisiä voimavarojaan auttamalla muun muassa stressin hallinnassa ja rentoutumisessa. Sen lisäksi se parantaa yksilön elämänhallintaa, itsetuntoa sekä vähentää unettomuutta. (Työterveyslaitos 2011a.)

Yleisesti käytettyjä keinoja henkilöstön liikkumisen tukemiseen ovat esimerkiksi liikuntasetelit sekä ohjatut liikuntatunnit ja kuntosalin käyttömahdollisuus. Edellä mainitut ovat usein vapaa-ajalla toteutettavia asioita, mutta työpaikka voi tarjota lisäksi erilaista taukoliikuntaa sekä liikuntapäiviä työntekijöilleen tai jopa mahdollistaa työajan käyttämistä liikuntaan, jonkin ennalta sovitun ajan verran viikossa. Muitakin keinoja löytyy runsaasti ja niiden käyttö vaihtelee työntekijöiden tarpeesta ja työpaikan koosta, sekä työtehtävien luonteesta riippuen. Kaikkein tärkeintä etujen tarjoamisessa on, että ne houkuttelevat nimenomaan ennestään vähän liikkuvia työntekijöitä lisäämään liikuntaa omaan elämäänsä. (Työterveyslaitos 2012.)

Monesti työhyvinvointia tukevat toimet ovat asetettu yrityksissä osaksi henkilöstölle tarjottavia etuja ja ovat mahdollisesti osa palkitsemisjärjestelmää. Edellä mainitut liikuntaedut ovat yleisesti käytettyjä, sillä ne viestivät esimiesten tuesta ja kannustuksesta oman kunnon kohottamiseen. Kuitenkin liikuntatoimintojen lisäksi yritykset voivat tarjota henkilöstölleen toisenlaista tukea hyvinvointiin kuten erilaisia teatteri- tai konserttiretkiä virkistyspäivinä tai järjestää päivän luonnossa rentoutumiseen tukeakseen henkilöstönsä hyvinvointia muutenkin kuin liikunnan kautta. (Viitala 2013, 232.)

Kun työhyvinvointi on osana palkitsemisjärjestelmää, ohjaa se organisaation jäseniä sekä etenkin sen johtoa kiinnittämään enemmän huomiota siihen liittyviin asioihin. Se viestii työhyvinvoinnin arvostuksesta organisaatiossa ja usein henkilöstö panostaa erityisesti asioihin, joista heitä palkitaan. Palkitsemisjärjestelmän suunnittelu tulee toteuttaa huolellisesti, jottei se vahingossakaan päädy ohjaamaan toimintaa ei haluttuun suuntaan, vaan nimenomaan vahvistaa toivottua toimintaa yrityksessä. Työhyvinvoinnin ollessa osa palkitsemisjärjestelmää on ensiarvoisen tärkeää, että työhyvinvointia voidaan mitata ja sitä kautta siihen liittyvälle palkitsemiselle voidaan asettaa kriteerejä ja vaatimustasoja. (Virolainen 2012, 141.) Palkitseminen voi näin ollen toimia työhyvinvoinnin sekä sen johtamisen tukitoimintona.

Nykyään on vielä suhteellisen harvinaista, että työhyvinvointi olisi huomioitu palkitsemisjärjestelmässä. Esimerkki siitä, miten sitä toistaiseksi on toteutettu, on esimiesten palkitsemisen sitominen organisaation ilmapiirimittauksiin. Mikäli esimies panostaa työviihtyvyyden ja työilmapiirin kustannuksella tehokkuuteen, näkyy se hyvin nopeasti ilmapiirimittauksissa huonontuneina tuloksina. Liian korkeiden tehotavoitteiden ja muiden esimiesten asettamien työn liiallisten vaatimusten vaikutukset heijastuvat huonoina arvosanoina mittauksissa. Sen vuoksi esimiesten tulee huomioida entistä huolellisemmin henkilöstönsä tarpeet tehotavoitteiden rinnalla saadakseen lisäpalkkiota. (Virolainen 2012, 142.)

3.2.2 Ennakoiva työhyvinvoinnin johtaminen

Ennakoivassa työhyvinvoinnin johtamisessa on tärkeintä keskittyä luomaan työntekijöille olot, joissa on helppo tehdä töitä, eikä korjaamaan jo syntyneitä ongelmia. (Manka 2011, 48.) Ennakoiva työhyvinvointitoiminta kattaa kaikki organisaatiossa käytetyt järjestelmät, keinot ja menettelytavat, joilla suunnitellaan työolosuhteita, niihin vaikuttavia osatekijöitä sekä toimintaa erilaisissa ajanjaksoissa tai tilanteissa yksilön työelämässä. (Tarkkonen 2012, 128.)

Työnhyvinvoinnin dynaamisen luonteen vuoksi ennakoitavuus on tärkeää, jotta sitä edistävät toimenpiteet olisivat vaikuttavia. Työhyvinvointi on aina työympäristön ja työn itsensä muutoksiin kytkeytyvää. Sen vuoksi mahdollisuuksien luominen ja työhyvinvointia ylläpitävien ja vahvistavien tekijöiden toteuttaminen auttaa yksilöä sekä koko työyhteisöä tehokkaaseen työskentelyyn ilman häiriötekijöitä turvallisessa ympäristössä. Ennakoimalla ehkäistään ongelmien syntyä ja siihen tarvitaan laajaa työhyvinvointinäkemystä. Laaja työhyvinvointinäkemys kattaa ymmärryksen yksilöiden ja organisaation voimavaroista, työympäristön turvallisuudesta sekä yrityksen tarpeista ja tilanteesta kytkeytyneenä

toisiinsa. Tärkeää on työhön kohdistuvan muutoksen tunnistaminen toimenpiteiden käynnistämiseksi. (Pursio 2010, 63.)

Hyvään esimiestyöhön kuuluu työhyvinvoinnista välittäminen. Useat työpaikat käyttävät niin kutsuttua varhaisen tuen mallia työhyvinvointityössään. Sen osana ovat työkykykeskustelut, joilla selvitetään yksilön työkykyä. Varhainen tuki kattaa kaikki ne tukitoimenpiteet, jotka otetaan käyttöön työntekijän työkyvyn ja työhyvinvoinnin parantamiseksi. Yhteinen ennalta sovittu toimintatapa ja hyvä yhteistyö työnantajan, työsuojeluhenkilöstön sekä työterveyshuollon välillä on ratkaiseva tekijä onnistuneessa työkyvyn tukemisessa. (Rauramo 2012, 39–40.)

Varhainen puuttuminen on toimimista ongelmatilanteen ensimmäisten oireiden perusteella, ennen kuin tilanne muodostuu vaikeammaksi ratkaista. Pienemmistä käsittelemättömistä ongelmista syntyy helposti laajempia ongelmakierteitä, mikäli niihin ei kiinnitetä rakentavasti huomiota ajoissa. Keskusteleva ilmapiiri on paras ympäristö toteuttaa varhaisen toimimisen käytäntöjä ja siihen yritysten tulisikin tähdätä, sillä usein varhainen puuttuminen koetaan työntekijöiden taholta välittämiseksi. Se on eräänlainen turvaverkko, joka tullessaan osaksi kulttuuria avaa keskustelua työyhteisössä. (Valtiokonttori 2007, 8–10.)

Varhaisen tuen kautta voidaan tarttua moniin erilaisiin työntekijöiden ongelmiin, sekä työhön liittyviin että yksityiselämän ongelmiin, joissa yksilö tarvitsee tukea pystyäkseen suoriutumaan työstään niiden heijastuessa työelämään. Varhainen puuttuminen tai tuki on organisaatiolle kannattavaa, sillä se vaikuttaa laajasti moniin erilaisiin asioihin. Terve ja hyvin toimiva työyhteisö on kaikkien etu ja varhainen puuttuminen ennaltaehkäisee työkyvyttömyyttä organisaatiossa. Varhaisen puuttumisen kautta voidaan paremmin hallita sairauspoissaoloja. Koko yrityksen yhteinen toimintatapa luo itsessään työhyvinvointia. (Virolainen 2012, 70.)

Ennakoivalla työhyvinvointityöllä tavoitellaan henkilöstön hyvää työkykyä läpi työuran. Varhaisen tuen tarpeen tunnistamisessa voidaan käyttää monia erilaisia apuvälineitä, kuten esimerkiksi erilaisia lomakkeita sekä sairauspoissaolojen hallintajärjestelmää. Kun varhaisen tuen mallia luodaan organisaatioon, on tärkeää sopia milloin ja miten siihen liittyviä asioita hoidetaan, miten siihen liittyvät roolit ja vastuut jakautuvat sekä miten mallin toimivuuden seurantaa toteutetaan. (Mäkinen 2013.) Oikeanlaisella ja oikeaan aikaan annetulla tuella voidaan vähentää sairauspoissaolojen määrää sekä edistää työhön paluuta ja estää ennenaikaista eläköitymistä organisaatiossa. Työkyvyn edistämisellä, joka on osa ennakoivaa työhyvinvoinnin johtamista, on suuri merkitys niin työnantajalle

kuin työntekijälle. Varhaisen tuen käynnistäminen ongelmatilanteissa on tärkeä osa toimivaa henkilöstöpolitiikkaa ja onnistunutta esimiestoimintaa. Organisaatiossa on olennaista seurata työntekijöiden työkykyä ja esimies onkin avain asemassa huomaamaan siinä tapahtuvat muutokset. (Rauramo 2012, 39.)

Ennakoivasta työhyvinvointitoiminnasta huolimatta organisaatioissa välillä tulee tilanteita, joissa työntekijä jää pidemmälle sairauslomalle. Tärkeä osa ennakointia on jo kerran havaittujen ongelmien ennaltaehkäisy jatkossa esimerkiksi paneutumalla siihen, miksi pitkälle sairaslomalle oli alun perin tarvetta jäädä. Sen pohjalta voidaan pohtia ratkaisuja, miten yritys pystyisi tukemaan yksilöä tulevaisuudessa sekä millä keinoin vastaaville sairaslomille jääminen olisi voitu ehkäistä jo kyseisen tilanteen kohdalla. Näin organisaatiot saavat työkaluja, joita käyttää pitkien sairaslomien vähentämiseen sekä työpaikkastressin pienentämiseen sitoutumisen ja hyvinvoinnin lisäämisen kautta organisaatiossa. Ennakoiva sekä varhainen puuttuminen erilaisiin negatiivisiin asioihin yrityksessä on avain kestävään työntekijöiden hyvinvointiin. (Carrington 2014.)

3.3 Toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö

Vuorovaikutukselliset elementit ovat toimivan työyhteisön kivijalka. Mikäli työyhteisön peruselementit ovat ristiriidassa keskenään, ei työyhteisö mitä todennäköisimmin toimi. Kyseessä on aina kokonaisuus. Osa-alueiden puuttuessa tai ollessa epäsuhtaisia toisiinsa nähden seuraa epätasapaino koko järjestelmään. (Kaivola & Launila 2007, 133–134.)

Ilman toimivia ihmissuhteita ei synny toimivaa työyhteisöä. Kun työyhteisössä ajetaan vain omaa etua ja keskustelut muuttuvat väittelyksi, jossa vahvin voittaa, on työyhteisön avoimuudessa ja luottamuksessa jotakin vialla. Oikeudenmukainen kohtelu edistää luottamusta ja avoimuutta sekä parantaa työyhteisön toimivuutta: on tärkeää, että sanat ja teot kohtaavat ja kaikkien mielipiteitä kuunnellaan. (Österberg 2014, 178.) Kun työyhteisö kukoistaa, henkilöstö kokee työssään riittävästi ja sopivassa suhteessa itsenäisyyttä sekä yhteenkuuluvuutta. Tällöin he voivat tehdä kannustavassa ja innostavassa ilmapiirissä palkitsevaa yhteistyötä. Kuitenkin todellisuus on, että jokaisessa työpaikassa syntyy toisinaan konflikteja tai ristiriitoja ihmisten välille, mutta toimivassa työyhteisössä ne otetaan vakavasti ja käsitellään rakentavalla tavalla. (Työterveyslaitos 2014c.)

Yksilön hyvinvoinnin ja jaksamisen sekä koko henkilöstön hyvinvoinnin kannalta toimivalla työyhteisöllä on keskeinen rooli. Toimiva työyhteisö ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys, vaan sen eteen tulee koko organisaation tehdä töitä ja muutos vaatii aina aikaa. Toimivan työyhteisön etuna tulee se, että usein se houkuttelee organisaatioon lisää osaajia sekä

hyviä yhteistyökumppaneita. (Kaivola & Launila 2007, 133–134.) Olennainen osa työyhteisön hyvinvointia on hyvät alaistaidot, sillä sellaiset omaava yksilö toimii rakentavalla tavalla työyhteisössään. Työilmapiirin ylläpitäminen ja kehittäminen on esimiehen lisäksi myös työntekijöiden vastuulla ja tämän vuoksi on hyvä toisinaan miettiä omaa vaikutustaan oman työpaikkansa ilmapiiriin. Yksilö voi tukemalla ja kannustamalla huolehtia työyhteisöstään, niin työkavereistaan kuin esimiehestäänkin. Kokemus siitä, että on tärkeä osa työyhteisöä, edistää yksilön sitoutumista työhön sekä tavoitteisiin. Tulevaisuudessa kyseinen tekijä tulee olemaan ratkaiseva hyvinvointi- ja menestystekijä. (Manka, Kaikkonen, Nuutinen 2007, 18.)

Yhteisten pelisääntöjen luominen toimivan työyhteisön rakentamiseksi on viisasta. Yhdessä sovitut pelisäännöt auttavat välttämään ristiriitoja sekä ratkomaan ongelmatilanteita, mikäli sellaisia syntyy. Kun yhteiset pelisäännöt antavat arvoa yksilöiden erilaisille mielipiteille sekä korostavat vuorovaikutteista ilmapiiriä, muuttuu toimintakin sellaiseksi, olettaen tietenkin, että koko organisaatio on sitoutunut niihin. (Österberg 2014, 177–178.) Pelisääntöjen rinnalla työyhteisötaidot vaikuttavat suuresti työhyvinvointiin työpaikalla, huonot työyhteisötaidot usein murentavat sitä. Hyviä työyhteisötaitoja, jotka puolestaan tukevat työhyvinvointia ovat esimerkiksi vuorovaikutustaidot, sivistyneet käytöstavat, riittävä ammatillisuus sekä empaattisuus ja tunnetulkkaustaidot. (Vesterinen 2010, 144.) Jo aiemmin mainitut alaistaidot ovat osa työyhteistötaitoja, kuten esimiestaidotkin. (Työturvallisuuskeskus d.) Työyhteisötaitojen kehittyminen hyvään suuntaan näkyy työpaikalla muun muassa sairauspoissaolojen vähenemisessä sekä työhyvinvoinnin kasvuna. (Vesterinen 2010, 144.)

Viime vuosina yhteisöllisyyden käsite on nostettu työelämässä esille, sillä sen on huomattu vaikuttavan lukuisiin asioihin positiivisesti työyhteisössä, myös hyvinvointiin ja terveyteen vaikuttaviin tekijöihin. Yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja turvaa tuova yhteisöllisyys auttaa työntekijöitä hahmottamaan ympäristöään sekä tukee yrityksen tuloksellisuutta. Työntekijät, joiden työyhteisö antaa heidän toteuttaa omaa yksilöllisyyttään, tuovat omaa energiaansa yhteisöllisyyden rakentumiseen työpaikalla, sillä yhteisöllisyyden perusta on erilaisuus. (Manka 2011, 115.)

Työhyvinvointi työyhteisössä perustuu terveisiin ja tasa-arvoisiin työyhteisöihin. Tällaisissa työyhteisöissä ei syrjitä, vaan ollaan oikeudenmukaisia ja osallistutaan, huomioidaan eri kulttuurit ja ikäryhmät sekä toteutetaan tasa-arvoa sukupuolten välillä. Hyvinvoivassa työyhteisössä ymmärretään yksilön muun elämän yhteen sovittamisen tärkeys työn kanssa ja se toteutuu käytännössä. Kun työyhteisö voi hyvin, ovat työntekijät sitoutuneempia työhönsä sekä luottamus työyhteisössä kehittyy. Se edistää suorituksen

parantamista ja yksilö jaksaa työssään pitempään. (Suonsivu 2011, 58–59.) Henkilöstö on vastuuntuntoisempaa toimivassa työyhteisössä sekä sen joustavuus säilyy paremmin muutostilanteissa. (Työterveyslaitos 2014c.)

Vaikka ideaali työyhteisöä onkin todennäköisesti mahdoton saavuttaa, kannattaa sitä kuitenkin arvioida sekä kehittää. Kehittämisen tulisi organisaatioissa olla toimintamuoto, joka seuraa mukana työpaikan ydintoiminnan rinnalla jatkuvasti. Tällä tavoin on helpompaa toimia työyhteisön ilmapiiriin ja toimintaan vaikuttavissa tilanteissa, joissa henkilöstöllä herää epävarmuuksia. Kun työyhteisö on terve ja toimiva, siellä vallitsee avoin tiedonkulku sekä vuorovaikutus. Ongelmista uskalletaan puhua ja näin ollen yhteistyö sujuu. (Työterveyslaitos 2014c.)

3.4 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvointi työpaikalla syntyy järjestelmällisen kehittämisen sekä eritoimijoiden välisen yhteistyön tuloksena. Se ei ilmestyy tyhjästä tai ole itsestäänselvyys vaan vaatii työtä. Kun tehdään valintoja siitä, mitkä ovat kehityksen kohteena olevat osa-alueet, on tärkeää kuunnella henkilöstön näkemyksiä hyvinvoinnin nykytilasta. Mikäli mahdollista, optimaalinen tilanne olisi osallistaa koko henkilöstö kehitystyöhön, mutta monissa organisaatioissa se ei vain yksinkertaisesti ole mahdollista. Kehittämistyö on usein viisasta toteuttaa prosessinomaisesti, jotta sillä saavutettuja tuloksia olisi helppoa tarkastella kehittämisen eri vaiheissa. Erilaisten tunnuslukujen tutkiminen lähtötilanteen selvittämiseksi on tärkeää ja niitä tulee tarkastella yhtälailla kehittämisprosessin lopussa ja etenkin sen aikana, sillä vain tuloksia tuottava kehitystyö on mielekästä. (Työturvallisuuskeskus e.)

Eräs tapa kehittää työhyvinvointia ja luoda terveyttä edistävä työpaikka, on käyttää yhteiskehittämismenetelmää, johon osallistuvat henkilöstö, työterveyshuollon edustajat sekä Työterveyslaitoksen asiantuntijat. Näin tietenkin vain yrityksissä, joissa henkilöstön osallistaminen kehittämistoimintaan on mahdollista. Yhteiskehittämismenetelmän keskeiset tekijät ovat osallistuminen ja sitoutuminen kaikilta tahoilta. Se kehittää vuorovaikutusta ja vahvistaa yhteistyötä niin ulkoisten yhteistyökumppaneiden kanssa kuin organisaation sisälläkin. (Työterveyslaitos 2011b.) Edellinen esimerkki on vain yksi keino siihen, miten työhyvinvoinnin kehittämistyö voi organisaatioissa tapahtua. Huomaan kyseisessä esimerkissä ja muissa keinoissa on lähes poikkeuksetta hyvin samankaltaisen tavoitteen: saada aikaan todellisia, pysyviä tuloksia eikä vain pikaista korjausta vallitsevaan tilanteeseen. Samoin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta tutkiessani olen huomannut, että sitoutumisen ja osallistumisen tärkeys korostuu kun lähdetään

kehittämään työhyvinvointia, oli käytetty tapa sitten mikä tahansa. Ne ovat nähtävissä ratkaiseviksi tekijöiksi pysyvän tuloksen tuottamisessa ja sen varmistamisessa, etteivät kehitystyöllä aikaansaadut tulokset jää vain ohimeneväksi vaiheeksi yrityksen toiminnassa. Työhyvinvoinnin kehittämisen organisaatiossa tulisi olla jatkuva kokonaisprosessi, eikä yksittäinen projekti tai kertaponnistus (Vesterinen 2013, 278).

Yhä useammin nykypäivänä osaamisen puute on syynä työhön liittyvään väsymykseen ja turhautumiseen henkilöstön keskuudessa. Muuttuvassa toimintaympäristössä ei ole enää aina varmaa, että ihmiset pystyvät tai ehtivät oppimaan ja omaksumaan uusia asioita riittävän hyvin työnsä ohella. Puutteellinen osaaminen syö työntekijän työniloa ja motivaatiota työn kangerrellessa, ja se aiheuttaa väsymystä työhön. Työssä väsymistä ja henkistä pahoinvointia vastaan voidaan taistella kehittämällä organisaation työhyvinvointia siihen vaikuttavien tekijöiden kautta esimerkiksi johtamisen, työnkuvien ja työvälineiden, koulutuksen sekä muun osaamisen kehittämisen myötä. (Viitala 2013, 229–230.)

Työn sosiaalinen ulottuvuus vaikuttaa suurelti henkilöstön työhyvinvointiin ja sitä kehittämällä voidaan kehittää työhyvinvoinnin tilaa organisaatiossa. Kulttuuri, jossa toinen toistensa tukeminen on arvo itsessään, on paras perusta työhyvinvoinnille. Tämänkaltaisen työpaikkakulttuurin tukeminen on olennaisen tärkeää yrityksissä. Pelisääntöjen kirkastaminen työkokonaisuuksiin liittyvissä rajapinnoissa sekä sisäisissä asiakassuhteissa voi edistää sosiaalisen ulottuvuuden kautta työhyvinvointia, kun ristiriidat vähenevät työyhteisössä. Työn suunnittelu siten, että ristiriidat jäävät jo lähtötilanteessa mahdollisimman vähäisiksi sekä vastuukysymysten määrittely syntipukkien metsästämisen välttämiseksi kehittävät hyvinvointia työpaikalla. (Viitala 2013, 230.)

Nykyään, kun yritykset alkavat entistä enemmän heräämään hyvinvoinnin merkitykseen yrityksen tuloksessa, pohditaan niissä työhyvinvointiohjelmien mahdollisia hyötyjä sekä työhyvinvoinnin kehittämistä niiden avulla. Kuitenkin työhyvinvointiohjelmaa suunnitellessa on äärimmäisen tärkeää muistaa, että mikäli työhyvinvoinnin edistämisen pääasiallinen tavoite on ainoastaan parantaa yrityksen tulosta, tulee ohjelman toteutus todennäköisesti epäonnistumaan. Onnistuneessa työhyvinvointiohjelmassa työntekijöiden omat näkemykset ovat hyvinvointistrategian keskiössä ja siinä keskitytään sellaisiin asioihin, joihin työnantaja pystyy realistisesti vaikuttamaan. Työnantajan tulee antaa ohjelmalle runko, mutta työntekijöiden näkemykset antavat sille sisällön. Realistisissa puitteissa toki. Tämä varmistaa sen, että kaikki ohjelmalle jatkossa tehtävä kehittäminen ja suunnittelu tukee työntekijöille todellisuudessa tärkeitä hyvinvoinnin tekijöitä yrityksessä. (Juniper 2011.)

Hyvinvointiin liittyviä ohjelmia, joita organisaatio voi käynnistää ennalta ehkäisemään työperäisten ongelmien syntymistä, on monia. Usein ohjelmat kannustavat henkilöstöä liikunnan lisäämiseen, laihduttamiseen tai tupakoinnin lopettamiseen, ja henkilöstöä voidaan palkita onnistuneista suorituksista. Tällaisiin ohjelmiin tai kampanjoihin voi kuulua erilaista terveyteen liittyvää neuvontaa ja valistusta sekä terveystarkastuksia, samoin kuin motivaatiotekijöitä liikkumiseen vaikkapa liikuntapaikkojen lippujen sekä yhteisten liikuntatapahtumien muodossa. Ohjelmien tai kampanjoiden taustalla on monesti näkemys fyysisen hyvinvoinnin psyykkistä hyvinvointia edistävään vaikutukseen. (Viitala 2013, 229–230.)

Vaikka kuinka jollakin toisella liiketoiminta-alueella toimivan yrityksen hyvinvointiohjelma kuulostaisi todella hyvältä, on tärkeää pohtia, ovatko samat hyvinvoinnin osatekijät keskeisiä juuri oman organisaation kannalta. Ohjelman osat tulee siis valita huolella niiden asioiden perusteella, mitä oma henkilöstö tarvitsee. Valitettavan usein yrityksissä työhyvinvointiohjelmaa rakennetaan hyvältä kuulostavien asioiden pohjalta niin, että sen merkitys omalle hekilöstölle on pieni. Siksi hyvinvointiohjelmasta tulee helposti ohi menevä ”villitys” vailla todellista vaikutusta organisaation hyvinvointiasioihin. (Juniper 2011.)

Kun kehitystyötä ruvetaan toteuttamaan, on tärkeää osata hyödyntää työn voimavaroja ja vahvistaa sitä kautta työhyvinvointiin liittyviä myönteisiä kokemuksia pelkästään ongelmiin keskittymisen sijasta. Tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen on asia, missä työhyvinvointi on tärkeä voimavara organisaatiossa. Toki on tärkeää tunnistaa, mitkä hyvinvoinnin osatekijät ovat kyseisellä hetkellä kehittämisen tarpeessa, mutta kehitystyössä katse on suunnattava tulevaisuuteen, sillä hyvinvoiva henkilöstö voi olla juuri se ratkaiseva tekijä, joka auttaa yritystä selviämään tulevaisuuden muutoksista. (Työturvallisuuskeskus e.)

Kehittämisen tueksi on hyvä olla johtamis- ja arviointijärjestelmiä. Kehittämistyön säännöllinen seuranta ja arviointi ovat edellytys tuloksellisuuden ja laadun kehittämiselle. Kun kehittämistä varten kerätään tietoja, on tärkeää korostaa työhyvinvointiin liittyvän laadun kehittämisen ja parantamisen tarpeita, siten tiedon strateginen merkitys korostuu. Tiedon arvioinnin tulisi kytkeytyä entistä enemmän tulostavotteiden asettamiseen ja strategiseen johtamiseen. Kehityksen edellytyksenä on johdon kiinnostuksen korkea taso organisaation työhyvinvointikysymyksiä kohtaan. (Vesterinen 2013, 276.)

Monine osa-alueineen ja ongelmineen työhyvinvoinnin kehittäminen on haastava tehtävä, mutta siihen, sen tutkimiseen ja kehityksen seuraamiseen on olemassa useita työkaluja.

Tulevaisuudessa työhyvinvoinnin kehittäminen tulee mitä todennäköisimmin vaatimaan entistäkin monipuolisempia välineitä. Ympäristön teknistymisen aiheuttamat haasteet vaativat hyvinvoinnin perustan rakentamisen aloittamisen jo erilaisten työhön käytettävien koneiden ja laitteiden suunnittelupöydältä. (Pyöriä 2012, 21.)

3.5 Työhyvinvoinnin yhteys yrityksen tuottavuuteen

Lisääntynyt kiinnostuneisuus työhyvinvointiasioita kohtaan yrityksissä johtuu suuresti terveyden sekä työsuoritusten välisestä osoitetusta yhteydestä. Yleinen olettamus on, että mitä terveempiä ja onnellisempia ihmiset ovat, ovat he myös tuotteliaampia työpaikalla. Akateemiset tutkimukset yleisesti ottaen tukevat olettamusta, että ihminen suoriutuu annetuista tehtävistään parhaiten, kun hän voi kokonaisvaltaisesti hyvin. (Juniper 2011.)

Vaikutukset, joita työhyvinvoinnin edistäminen saa aikaan yrityksen taloudessa, voivat olla joko välittömiä tai välillisiä. Välillisiä vaikutuksia ovat esimerkiksi työn tuottavuuden paraneminen, työn laadun paraneminen sekä innovaatioiden lisääntyminen. Välittömistä taloudellisista vaikutuksista merkittävimpänä on sairaus- ja tapaturmakulujen väheneminen. Muita välittömiä vaikutuksia ovat esimerkiksi tehokkaan työajan lisääntyminen sekä yksilön tuottavuuden kasvu. Parhaimmillaan hyvin suunnitellut ja toteutetut henkilöstön työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet voivat tuottaa jopa kuusinkertaisen hyödyn panostukseen nähden. Yksi työhyvinvointiin oikein sijoitettu euro voi tuottaa työnantajalle jopa kuusi euroa. Taloudellisten vaikutusten lisäksi on huomioitava työhyvinvoinnin edistämisen positiiviset vaikutukset henkilöstöön. Tällaisia ovat esimerkiksi motivaation ja sitoumisen asteiden kasvu, ne ovat perusta työhyvinvointitoimenpiteiden myönteisille talousvaikutuksille. (Työterveyslaitos 2014d.)

Työntekijöiden sitoutuminen työhönsä on avaintekijä yrityksen hyvään suorituskykyyn sekä tehokkuuteen. Sitoutuneet työntekijät suorittavat työnsä usein laadukkaammin sekä harvemmin käyttäytyvät yrityksen toimintaa vahingoittavasti. Usein työntekijän organisaatioon sitoutumisen asteeseen vaikuttaa tietoisuus oman työn vaikutuksesta yrityksen liiketoimintaan. (Carrington 2014.) Hyvinvoivat työntekijät eivät ainoastaan paranna yrityksen taloutta tehokkaamman työskentelyn kautta, vaan edistävät sen hyvää mainetta. Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen parantaa yrityksen menestystä, sillä parhaat työpaikat saavat usein parhaat työntekijät. (Taloussanomat 2013.)

Organisaation terveydellä sekä yksilön terveydellä luodaan työtyytyväisyyttä, joka on tärkeä osa työhyvinvointia. Se heijastuu vuorovaikutustaitojen kehitykseen organisaatiossa ja tätä kautta asiakassuhteiden toimivuuteen ja jatkuvuuteen. Tämä on

yksi muoto työhyvinvoinnin vaikutuksesta organisaatiossa, se tekee tulosta ja vaalii humaaneja arvoja. Hyvinvointipainotteisella henkilöstötyöllä on tärkeä rooli yrityksen ansaintatavan kehittämisessä. (Liukkonen 2008, 63–64.) Parhaimmillaan työhyvinvointiin panostamisella kaikki organisaatiossa voittavat ja pahimmillaan sen laiminlyöminen syö menestyksen pohjaa. Erilaisissa organisaatioissa ja yrityksissä niiden johdon olisikin hyvä miettiä, onko organisaatiolla varaa olla panostamatta työhyvinvointiin. (Pyöriä 2012, 14.)

Varhaisella puuttumisella työhyvinvointiasioihin on myönteinen vaikutus taloudellisesti, sillä jokainen toteutunut riski tulee työnantajalle hintalapun kanssa. Henkilöstöresurssien optimaalinen käyttö auttaa henkilöstöä jaksamaa eläkeikään asti sekä vähentämään sairauspoissaoloja. Kuten aiemmin mainittukin, tätä kautta yritys voi merkittävästi säästää henkilöstöön liittyvissä kuluissa. Varhainen puuttuminen sisältää myönteistä palautetta ja keskustelua, jotka lisäävät työntekijöiden motivaatioita ja innostuksen lisäksi se on ehkäpä tärkein tuottavuutta aikaansaava tekijä. (Valtiokonttori 2007, 10.)

Tutkailemalla työntekijöiden kollektiivista hyvinvointia yrityksessä, sekä vertailemalla sitä yrityksen erilaisiin tuottavuustekijöihin pystyvät, organisaatiot tarkastelemaan työvoimansa hyvinvoinnin ja sitoutumisen tason yhteyttä tuottavuuteen. Sen pohjalta johtajat voivat tehdä tarkkoja ja perusteellisia päätöksiä muutoksista, jotka hyvin todennäköisesti lisäävät tuottavuutta sekä vaikuttavat positiivisesti organisaation muuhun suorituskykyyn. (Carrington, 2014.) Toimenpiteiden vaikutusta tuottavuuteen ei kuitenkaan ole aivan yksiselitteistä mitata. Panos-tuotossuhdetta voidaan arvioida, mutta siinäkin täytyy suorien kustannusten, kuten liikunnanohjaajien palkkioiden sekä työilmapiiritutkimuksen lisäksi huomioida epäsuorat kulut. Niitä voivat olla esimerkiksi mahdollinen työajan menetys henkilökunnan osallistuessa työhyvinvointikoulutuksiin ja -tapahtumiin työajalla. Sairauskustannusten väheneminen työhyvinvoinnin parantamisen vaikutuksesta ei ole yksiselitteistä, siihen voi vaikuttaa monet muutkin tekijät. Sama pätee myös vireys- ja energiatason nousuun ja siitä seuraavaan työtehon paranemiseen. (Virolainen 2012, 127.)

Moni hyvinvoiva yritys toimii hyvinvoivan henkilöstön varassa. Usein erilaisten yritysten menestystarinoissa korostuvat juurikin henkilöstön sitoutuminen työhön ja yritykseen sekä innostus työstä. Monesti pohditaan kumpi olikaan ensin: hyvinvoiva henkilöstö, joka saa yrityksen liiketoiminnan kukoistamaan vai taloudellisesti vahva yritys, jolla on mahdollisuus vahvistaa henkilöstön hyvinvointia? Oli ensin sitten kumpi tahansa, on kuitenkin nähtävissä, että hyvinvointi tuottaa lisää hyvinvointia ja tämän vuoksi siihen kannattaa siis panostaa. (Viitala 2013, 212.)

4 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät

Monesti välittyy kuva kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän vastakkainasettelusta ja monilla tieteenaloilla vallitsee pikemminkin kvalitatiivinen kuin kvantitatiivinen suuntaus. Kuitenkaan menetelmät eivät ole toisiaan poissulkevia. On useita erilaisia keinoja siihen, miten näitä kahta tutkimustyyppiä voidaan yhdistää samaan tutkimukseen. Niitä voi käyttää vuorottelevasti, rinnakkain tai jompikumpi tyyppi ensin ja toinen sen jälkeen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 21–30.)

Tässä työssä on käytetty metologista triangulaatiota, eli yksinkertaisesti sanottuna useiden tutkimusmenetelmien yhdistämistä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 145). SSP Finland Oy:n työntekijöiden hyvinvoinnin tutkimiseen on käytetty sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista menetelmää. Kvantitatiivisena menetelmänä on käytetty työhyvinvointia ja sen tekijöitä koskevaa sähköistä kyselylomaketta, joka on lähetetty kaikille SSP Finlandin työntekijöille. Kvalitatiivisena menetelmänä on käytetty haastatteluja täydentämään sekä syventämään kyselylomakkeella saatua tietoa.

Seuraavissa alaluvuissa avataan hieman valittujen tutkimusmenetelmien teoriaa sekä niiden yleisiä käyttötarkoituksia. Samoin pohditaan kyseisten aineistonkeruumenetelmien heikkouksia ja vahvuuksia sekä suunnitteluprosessiin liittyviä tärkeitä muistettavia asioita. Sen lisäksi tarkastellaan toteutuksen kannalta olennaisia huomioon otettavia seikkoja.

4.1 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus (survey) on kvantitatiivisen tutkimuksen perinteinen tutkimustyyppi. Aineisto, joka kerätään kyselyn avulla, käsitellään usein kvantitatiivisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 191–194.) Kyseisessä käsittelymenetelmässä tietoa tarkastellaan numeerisesti ja se vastaa kysymyksiin kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. Määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on selvittää tutkittavien ilmiöiden tai asioiden välillä oleva kausaali, eli syy-seuraussuhde ja selittää se ymmärrettävämmin lukujen avulla. (Vilkka 2007, 14–18.)

Kyselytutkimuksen etu on se, että sillä pystytään keräämään laaja aineisto tutkimusta varten. Se on tutkimusmenetelmänä suhteellisen tehokas ja nopea toteuttaa, sekä se soveltuu monenlaisten eri aihealueiden ja ilmiöiden tutkimiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 121–122.) Huolellisesti suunnitellun lomakkeen tiedot on nopeaa analysoida tietokoneen avulla sekä sen kustannukset ja aikataulu ovat arvioitavissa melko tarkasti. Toki tutkijan tulee tietää tutkittavasta aiheesta paljon ja omata erinäisiä taitoja,

joita lomakkeen suunnittelussa ja toteutuksessa tarvitaan, mutta yleisesti ottaen kysely säästää tutkimuksen tekijän aikaa ja vaivannäköä. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Heikkoutena kyselyssä pidetään yleisesti sillä hankitun tiedon pinnallisuutta, sekä sitä, ettei vastaajien suhtautumista kyselyyn eikä heidän olemassa olevaa tietämystä kyselyn aiheesta pystytä arvioimaan kunnolla. Vaikka kyseessä on monesti kovin pinnallista tietoa, voi se olla luotettavaa ja hyvin yleistettävää. Vastaajien aihetietämyksen lisäksi eräs perustavanlaatuinen vaatimus kyselyn käytölle tutkimuksessa on se, että lomakkeen laatijalla on tarvittava määrä tietoa tutkittavasta aiheesta jo entuudestaan. Toinen olennainen heikkous kyselyssä tutkimusmenetelmänä on se, että on hankalaa arvioida, miten onnistuneiksi vastaajat kokevat kyselyssä annetut vastausvaihtoehdot omasta näkökulmastaan. (Ojasalo ym. 2014, 121–122.) Muita heikkouksia ovat tietämättömyys siitä, kuinka vakavasti vastaajat ovat ottaneet kyselyn ja kato, eli vastaamattomuus, joka saattaa joskus nousta hyvin korkeaksi kyselyissä. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Kysely voidaan toteuttaa monella eri tapaa, mutta yleisimpiä käytettyjä toteutustapoja ovat postitse lähetettävät kyselylomakkeet sekä internetissä täytettävät sähköiset kyselyt. Myös puhelimessa tai kasvokkain tehdyt kyselyt, joissa haastattelija täyttää kyselylomakkeen vastaajan puolesta, ovat käytetty menetelmä. Toteutustapa vaikuttaa suuresti esimerkiksi siihen, millaisia kysymyksiä kysely voi sisältää. Arkaluontoisten asioiden kysyminen puhelimitse tai kasvokkain saattaa vääristää vastauksia, kun taas itsekseen täytettävissä lomakkeissa on epävarmuustekijöitä siihen liittyen, ettei haastattelija avusta tai valvo vastaamista. (Ojasalo ym. 2014, 121.)

Kyselylomaketta toteuttaessa tutkimuksen tekijän tulee tarkkaan suunnitella kysymysten sisältö ja muoto. Lomake ei missään nimessä saa olla vain sattumanvaraisten kysymysten kokoelma. Määrälliseen tutkimukseen osuukin hyvin sanonta ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty”. Tutkimuksen tekijän on suunnitteluvaiheessa tärkeää pohtia kysymysten sisältöä ja muotoa useista eri näkökulmista, kuten esimerkiksi kohderyhmän, paikan tai tilanteen näkökulmista. (Vilkka 2007, 70–77.) Kyselyn toteutuksen kannalta olennaista on sen ajoitus, joka kannattaa suunnitella hyvin, ettei kyselyn vastausprosentti jää liian alhaiseksi. Esimerkiksi turismi sekä matkailu- ja ravintolatoiminta ovat kiinteästi sesonkeihin liittyviä ja kyselyn ajoituksen kanssa tapahtuneita sesonkiin liittyviä virheitä ei pysty jälkeenpäin korjaamaan muistutusviestillä. (Vilkka 2007, 28.)

4.1.1 Kyselytutkimuksen suunnittelu ja toteutus

SSP Finlandin henkilöstölle tehty työhyvinvoitikysely toteutettiin Webropol-työkalun avulla. Kyselylomakeessa on kolme erilaista teemaa sekä työhyvinvointitekijöiden tärkeyttä ja toteutumista kartoittavia kysymyksiä. Sen lisäksi kyselyssä käsiteltiin tapahtumien ja palveluiden hyödyntämistä sekä vastaajat saivat avoimin kommentein kertoa kokemuksiaan ja kehitysehdotuksiaan työhyvinvointiasioista. Kysely lähetettiin kirjoittamani saatekirjeen kera sähköisesti yrityksen työntekijöille SSP Finlandin henkilöstöpäällikön toimesta ja henkilöstöllä oli kaksi viikkoa aikaa vastata siihen. Kahden viikon aikana henkilöstölle lähetettiin yksi muistutusviesti mahdollisimman korkean vastausmäärän varmistamiseksi. Vastauksia kertyi yhteensä 86 kappaletta. Kysely lähetettiin kaikille yrityksen palveluksessa työskenteleville noin 360 henkilölle, jolloin vastausprosentiksi muodostui noin 24.

4.1.2 Kyselytutkimuksen analyysi

Kyselytutkimuksen analysoiminen on toteutettu käyttäen avuksi SPSS-ohjelmistoa, joka on suunniteltu tilastotieteen analyyseja varten. Ohjelmiston avulla kyselytutkimuksesta kertyneestä materiaalista on pystynyt tuottamaan yksityiskohtaisia keskiarvoja eri ryhmille tai osa-alueille, jotta tiedon hyödynnettävyys sekä luettavuus paranisi. Taulukoiden muotoilussa ja asettelun korjaamisessa on käytetty avuksi Microsoft Office -ohjelmistoihin kuuluvaa Excel-taulukkolaskentaohjelmaa. Analyysissa on tarkasteltu asioita useista eri näkökulmista, jotta tutkimuksen toimeksiantajayritykselle tuoma hyöty olisi mahdollisimman suuri.

4.2 Haastattelu

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, sisältäen ajatuksen siitä, että todellisuus on moninainen. Siinä pyritään tutkimaan tutkimuksen kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.) Haastattelu on eräs aineistonkeruumenetelmä, kun tehdään kvalitatiivista tutkimusta. Sen idea on hyvinkin yksinkertainen: haastattelulla on tarkoitus selvitettää, mitä jokin henkilö ajattelee tietystä aiheesta, joten silloin sitä on loogista kysyä häneltä itseltään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72.)

Haastattelu on erittäin käytetty tiedonkeruumenetelmä sekä tutkimus- kuin kehittämistyössäkin. Haastatteluilla saadaan kerättyä nopeasti syvällistä tietoa kehitettävästä asiasta. Kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina, on haastattelu hyvä valinta aineistonkeruumenetelmäksi. Usein tutkimuksen tai

kehittämistehtävän kannalta on hyödyllistää käyttää haastattelun rinnalla muita aineistonkeruumenetelmiä, jotka tukevat sitä ja joita se tukee. Toisen menetelmän rinnalla haastattelun rooli aineiston hankinnassa voi olla esimerkiksi asioiden syventäminen tai selventäminen. (Ojasalo ym. 2014, 106.)

Haastattelun toteuttamiseen on olemassa useita erilaisia menetelmiä ja sitä valitessa tulee pohtia, minkä kaltaista tietoa haastattelulla on tarkoitus hankkia, jotta se tukee meneillään olevaa tutkimus- tai kehittämistyötä. Eniten eroavaisuuksia liittyy haastattelun kysymysten muotoilun kiinteyteen ja siihen, onko haastattelijan mahdollisuutta joustaa haastattelun kulusta, eli haastattelun strukturointiasteeseen. Karkea jäsennys erilaisista haastattelumenetelmistä on strukturoitu, eli standardoitu lomakehaastattelu omana luokkanaan ja muut erilaiset tekniikat omanaan. (Ojasalo ym. 2014, 106–107.)

Haastattelussa on kaksi puolta. Sen etuina ovat aiheiden järjestyksen säädeltävyys sekä joustavuus aineiston keräämisessä. Siinä on enemmän mahdollisuuksia vastauksien tulkitsemiseen. Lisäksi sillä voidaan syventää jo saatuja tietoja ja annettuja vastauksia voidaan täydentää vielä jälkeenpäin. Huonona puolena haastattelussa on sen aikaavievyys. Sen teko edellyttää kunnollista paneutumista haastattelijan rooliin ja tehtäviin. Haastatelussa luotettavuus saattaa heikentyä haastateltavan taipumuksesta vastata sosiaalisesti suotuisalla tavalla. Myös konteksti ja tilanne sitovat haastatteluja ja se on syytä muistaa vastausten analysoinnissa. Tulosten yleistämisessä ei pidä missään nimessä liioitella. (Hirsjärvi ym. 2009, 204–207.) Tutkimusmenetelmänä haastattelulla vastaajalle ei voi myöskään taata samaa anonyymiyttä kuin esimerkiksi kyselylomakkeella (Hirsjärvi & Hurme 2008, 36).

Mitä huolellisemmin tutkimuksen tekijä paneutuu haastattelun suunnitteluun, välttyy hän todennäköisemmin aikaa vieviltä ja työläiltä jälkipaikkailuilta, joihin ei aivan aina ole mahdollisuuksiakaan. Tutkimuksen tekijän tulee suunnitteluvaiheessa päättää, millaisia päätelmiä hän aikoo tehdä aineistostaan. Haastattelun toteutukseen liittyvä suunnittelu on olennaista. On viisasta pohtia haastattelulle suotuisinta ajankohtaa, kellonaikaa sekä paikkaa, missä se toteutetaan. Haastattelu paikaksi paras on semmoinen tila, missä kommunikointi haastattelijan ja haastateltavan välillä on mahdollisimman häiriötöntä. Tärkeää on miettiä, mitä välineitä haastattelija tarvitsee haastattelun aikana. Olennainen väline lähes kaikissa haastatteluissa on nauhuri tai muu tallennusväline, se välttämätön olla mukana. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 65–75.)

4.2.1 Haastattelujen suunnittelu ja toteutus

Tässä tutkimuksessa haastattelua on käytetty täydentämään, syventämään ja avaamaan kyselylomakkeella saatuja tietoja. Haastatteluja tutkimuksen aineistoksi tehtiin viisi. Haastateltavat henkilöt on tarkoituksella poimittu eri työtehtävistä ja työpisteistä, sekä ikäryhmistä. Haastateltavat olivat iältään noin 20 ja 50 vuoden väliltä. Tunnistamisen välttämiseksi yhdenkään haastateltavan tarkkaa ikää ei mainita. Näiden seikkojen lisäksi työsuhteen laatu on otettu huomioon haastateltavia valittaessa, jotta saadaan vastauksia mahdollisimman monesta eri näkökulmasta. Haastateltaviksi valikoitiin sekä osa-aikaisia työntekijöitä että kokoaikaisia työntekijöitä.

Haastattelut kestivät 21 minuutista 34 minuuttiin ja ne tallennettiin nauhoittimella. Nauhoitettu materiaali litteroitiin perustasoisesti, ilman äännähdyksien tai eleiden aukikirjoittamista, sillä ne eivät tämän tutkimuksen kannalta ole olennaisia seikkoja. Tilat, joissa haastattelut oli mahdollista toteuttaa, eivät yhtä tilaa lukuun ottamatta olleet ideaaleja. Siitä huolimatta haastattelujen nauhoituksista saa hyvin selvää ja haastattelut soljuivat eteenpäin sujuvasti ilman keskeytyksiä täysin häiriöttämän tilan puutteesta huolimatta. Yksi haastatteluista on haastateltavan aikataulujen sovittamisen vaikeuksien vuoksi toteutettu sähköpostin välityksellä siten, että lähetin haastattelulomakkeen haastateltavalle ja hän toimitti lomakkeen täytettynä minulle sähköpostilla.

4.2.2 Haastattelujen sisällönanalyysi

Haastattelun sisältöä on analysoitu teemoittain omissa alaluvuissaan haastattelulomakkeessa olevan teemoituksen mukaisesti. Kolmas teema on haastattelun analyysissä selkeyden ja luettavuuden helpottamisen vuoksi jaettu kahtia. Kaikkien haastateltujen henkilöiden vastauksia on analysoitu aina yhdessä, eikä haastateltavia ole yksilöity heidän anonyymiytensä säilyttämiseksi lainkaan. Jokainen teema on käsitelty kysymys kysymykseltä etsien yhtenäisyyksiä ja eroavaisuuksia haastateltavien vastauksista ja pohtien niiden syitä. Tämän lisäksi haastattelun analyysissa on esitelty haastattelijoiden kertomia perusteluja kokemuksilleen, jotta pystytään näkemään vaikuttavia tekijöitä kokemusten taustalla.

5 Työhyvinvointitutkimus

SSP Finlandin työntekijöille lähetettyyn kyselyyn vastasi 86 työntekijää. Kysely lähetettiin noin 360:lle työntekijälle, vastausprosentti on näin ollen 24. SSP Finlandin palveluksessa työskentelevästä henkilöstöstä 70 prosenttia on naisia ja vain 30 prosenttia miehiä (jakauma 31.12.2014). Kyselyyn vastanneista 83 prosenttia on naisia ja 17 prosenttia miehiä, joten sukupuolijakauman perusteella kyselyyn vastanneet eivät vastaa täysin yrityksen palveluksessa työskentelevää perusjoukkoa, mutta kuitenkin on suhteellisen lähellä sitä. Ikäjakauma, jota SSP Finlandin henkilöstöosasto käyttää perustietolistauksessaan, ei ole aivan sama kuin kyselylomakkeessa esitetty. Siitä huolimatta voi huomata, että samat ikäryhmät ovat suurimmat. Eniten yrityksen palveluksessa työskentelee 20–40-vuotiaita henkilöitä. Jaottelu on tosin aseteltu huomattavasti pienempiin väleihin kyselylomakkeessa, mutta suurimmat vastaajaryhmät osuivat mainittujen ikien välille. Kyselyn mukaan yli 45-vuotiaita on vain kymmenen prosenttia ja yritykseltä saadun peruslistauksen mukaan yli 50-vuotiaita on seitsemän prosenttia. Samoin pienet ikäryhmät osuvat ikäjaottelun nuorempaan päähän. Alle 18-vuotiaita yrityksen palveluksessa kyselyn perusteella ei ole yhtään ja SSP Finlandin perustietolistauksen mukaan alle 20-vuotiaitakin on vain yksi prosentti.

Työsuhteiden kestoissa on SSP Finlandin perustietolistauksessa käytetty eri jaottelua kuin kyselyssä, mutta samankaltaisuus kyselyyn vastanneiden ja perusjoukon välillä on huomattavissa. Sekä perustietolistauksen että kyselyn mukaan suurin osa työsuhteista on kestänyt kahdesta yhdeksään vuotta, mutta eroavaisuuttakin löytyy. Kyselyyn vastanneista jopa 27 prosenttia on ollut työsuhteessa alle vuoden, kun taas perustietolistauksen mukaan alle vuoden työsuhteessa olleita henkilöitä on vain 14 prosenttia. Pidempienkään työsuhteiden kohdalla ei ole täyttä vastaavuutta. Perustietolistauksen mukaan 10–14 vuoden työsuhteita on viisi prosenttia ja yli 15 vuoden työsuhteita jopa kahdeksan prosenttia, kun taas kyselyn mukaan yli kymmenen vuoden työsuhteita on vain noin viisi prosenttia. Pääpiirteiltään kyselyyn vastanneet kuvaavat perusjoukkoa työsuhteen keston osalta melko hyvin, sillä 60–70 prosenttia työsuhteiden kestoista osuu molemmissa kahden ja yhdeksän vuoden välille.

73 prosenttia kyselyyn vastanneista on SSP Finlandin omia työntekijöitä ja 27 prosenttia työntekijöistä on henkilöstövuokrausyritys StaffPointin kautta töissä SSP Finlandin työpisteissä. Työnantajaa koskeva vastaavuus perusjoukkoon kyselyyn vastanneilla on erittäin hyvä, sillä perustietolistauksen mukaan noin 32 prosenttia työntekijöistä on StaffPointin kautta työskenteleviä ja 68 prosenttia yrityksen omia työntekijöitä. Sitä vastoin kyseessä ollessa kokoaikaisten ja osa-aikaisten työntekijöiden jakauma, ei vastaavuus

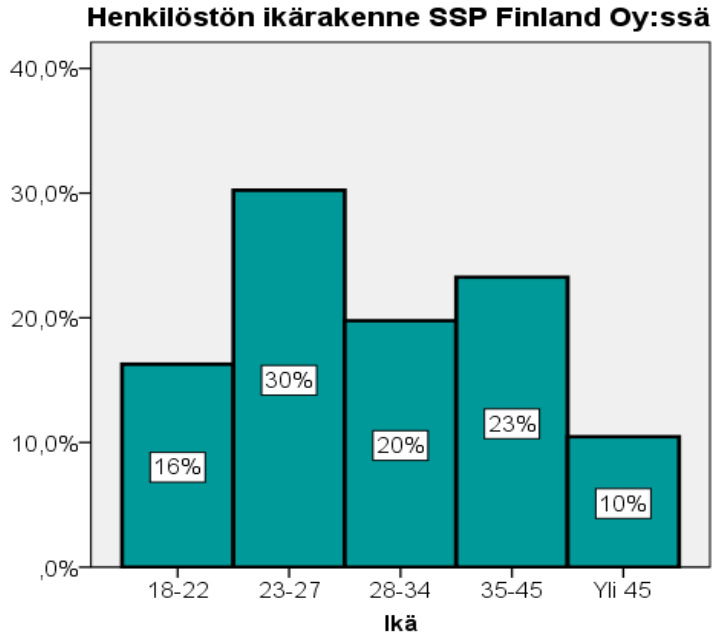
perusjoukkoon ole kovin osuva. Kyselyn mukaan kokoaikaisia on 82 prosenttia ja osa-aikaisia vain 18 prosenttia, mutta perustietolistauksesta ilmenevät faktat osoittavat, että osa-aikaisia on yrityksen palveluksessa noin 41 prosenttia ja kokoaikaisia 59 prosenttia. Ravintola-alalla tällainen suhde kokoaikaisten ja osa-aikaisten välillä on hyvin yleinen, sillä kausivaihteluiden vuoksi alalla tarvitaan runsaasti joustavuutta työntekijöiden vuorojen suunnitteluun ja heille annettuihin tuntimääriin ylimääräisten kulujen välttämiseksi.

SSP Finlandilla työskentelee työntekijöitä, esimiehiä ja asiantuntijoita. Heidän jakaumansa perustietolistauksessa on sen kaltainen, että 68 prosenttia on työntekijätasolla, esimiehiä on noin 24 prosenttia ja asiantuntijoita vain kahdeksan prosenttia. Kyselyyn vastanneista taas työntekijöitä on 61 prosenttia, esimiehiä 33 prosenttia ja asiantuntijoita kuusi prosenttia. Vastaavuus perusjoukkoon on siis suhteellisen hyvä.

Suurin osa vastanneista työskentelee pääkaupunkiseudulla, joko Helsinki-Vantaan lentoasemalla tai Helsingin keskustassa sijaitsevassa Starbucks-kahvilassa. Perustietolistauksen mukaan pääkaupunkiseudulla työskentelee 93 prosenttia kaikista työntekijöistä, mukaan lukien StaffPointin kautta vuokratut työntekijät. Muissa kaupungeissa on todella vähän henkilöstöä verrattuna pääkaupunkiseutuun. Perustietolistauksesta selviää, että neljä prosenttia henkilöstöstä työskentelee Oulussa, kaksi prosenttia Rovaniemellä sekä yksi prosentti Turussa. Kyselyyn vastanneista pääkaupunkiseudulla työskenteleviin löytyi hyvin suuri vastaavuus, sillä heistä 91 prosenttia työskentelee pääkaupunkiseudulla, mutta muiden paikkakuntien kohdalla vastaavuus perusjoukkoon ei ole aivan täysin osuva. Kyselyyn vastanneista kuusi prosenttia ilmoittaa työskentelevänsä Turussa, kaksi prosenttia Rovaniemellä ja vain yksi prosentti Oulussa. Kuitenkin muissa kaupungeissa työskentelevien prosentuaalinen osuus kaikista vastaajista yhteen laskettunakin on todella pieni, joten sen vaikutus kyselyn tuloksissa on lähes merkityksetön joka tapauksessa, vaikka prosentit olisivatkin osuneet paremmin yhteen perusjoukon jakauman kanssa.

5.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyyn vastanneista henkilöistä 71 on naisia ja 15 miehiä. Prosentteina jakauma on seuraava: 83 prosenttia naisia, 17 prosenttia miehiä. Ravintola-ala on yleisesti ottaen suhteellisen naisvaltainen ja se näkyy selkeästi kyselyn tuloksissa.



Kuvio 1. Henkilöstön ikärakenne SSP Finland Oy:ssä (n= 86)

Suurin ikäryhmä yrityksen palveluksessa työskentelevien henkilöiden keskuudessa on 23–27-vuotiaat. Heitä kyselyyn vastanneista on kolmannes. Seuraavaksi suurimmat ikäryhmät ovat 28–34-vuotiaat (19 prosenttia) sekä 35–45-vuotiaat (23 prosenttia). Kummatkin ääripäät niin 18–22-vuotiaat kuin yli 45-vuotiaat jäivät pienimmiksi ikäryhmiksi yrityksen työntekijöissä. Yli 45-vuotiaita on vain 10 prosenttia vastaajista ja 18–22-vuotiaita on 16 prosenttia. Vaikka ikäryhmät jäivät vertailussa muita pienemmiksi, on niidenkin välillä silti vielä selvä ero. Tähän kysymykseen heijastuvat alan yleiset normit, sillä monesti ravintola- ja kahvila-alalla henkilöstö on suhteellisen nuorta. Vanhimman ikäryhmän prosenttimäärä voi selittyä sillä, että osa heistä työskentelee asiantuntijoina.

Kyselyyn vastanneista SSP Finlandin henkilöstön jäsenistä suurin osa on suorittavan tason työntekijöitä, heitä oli jopa 61 prosenttia. Esimiehiä vastanneista on kolmannes kun taas asiantuntijatehtävissä työskenteleviä henkilöitä kuusi prosenttia vastaajista. Toki on odotettavaa, että suorittavan tason työntekijöitä on eniten. Vaikka kaikki yrityksen palveluksessa työskentelevät henkilöt eivät vastanneetkaan kyselyyn, kuvastaa vastaajien määrät eri asemissa niiden suhdetta myös silloin, kun kaikki työntekijät on otettu lukuun. Vaikka ravintola-alalla henkilöstön vaihtuvuus on suhteellisen suurta, on SSP Finlandilla

jopa 5 prosenttia sellaisia henkilöitä palveluksessaan, jotka ovat työskennelleet yrityksessä yli 10 vuotta. Myös 7–10 vuotta työskennelleitä on 20 prosenttia. Alle vuoden yrityksessä työskennelleitä vastanneista henkilöistä on 27 prosenttia ja 4–6-vuotta työskennelleitä 15 prosenttia. Vastaajista kolmanneksen työsuhde on kestänyt 1–3 vuotta.

Suurin osa SSP Finlandin työntekijöistä työskentelee pääkaupunkiseudulla, minkä saattoi odottaa näkyvän kyselyn tuloksissa. Vastaajista on vain yhteensä yhdeksän prosenttia muista kaupungeista, jonka vuoksi niiden hyvinvoinnin tilasta ei saada juurikaan tietoa. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä suurin osa on kokoaikaisessa työsuhteessa, ainoastaan viidennes on osa-aikaisessa työsuhteessa. Kuten aiemmassa luvussa mainittiin, SSP Finlandin toimipisteissä työskentelee yrityksen omien työntekijöiden lisäksi StaffPointin kautta tulleita työntekijöitä. Kaikista työntekijöistä 73 prosenttia on omia ja 27 prosenttia vuokratyöntekijöitä.

5.2 Yksilön työkyky ja työhyvinvointi

Kyselyyn annettujen vastausten perusteella henkilökohtaiseen työhyvinvointiin ja työkykyyn vaikuttavat asiat ovat hieman kohtalaista paremmin yrityksessä. Väittämiksi oli asetettu aiheeseen liittyvässä kirjallisuudessa yleisesti mainittuja henkilökohtaiseen hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Alla oleva kuvio kuvaa yksilöiden kokemusta omasta työkyvystään sekä työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden tilasta yrityksessä.

Kuvio 2. Yksilön työhyvinvointi ja työkyky SSP Finland Oy:ssä (kaikissa muissa väittämissä n=86, ”työn henkiset vaatimukset ovat tasapainossa voimavarojeni kanssa” n=85)

Osa henkilökohtaisen työhyvinvoinnin ja työkyvyn osatekijöistä on selvästi kaikkien aihealueen väittämien yhteistä keskiarvoa paremmin yrityksessä. Väittämiin annettujen vastausten keskiarvot vaihtelevat välillä 2,81–3,72. Kaikkiin aihepiiriin liittyviin yhdeksään väittämään annettujen 773 vastauksen keskiarvoksi muodostui 3,33. Yksilön henkilökohtaiseen työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyvien asioiden keskiarvo yrityksessä asettuu siis kohtalaisen ja hyvän välimaastoon, kuitenkin lähemmäs kohtalaista. Myönteisimmät arviot saivat väittämät ”työn fyysiset vaatimukset ovat tasapainossa voimavarojeni kanssa”, ”pystyn itse vaikuttamaan omaan työhyvinvointiini työpaikalla” sekä ” työn henkiset vaatimukset ovat tasapainossa voimavarojeni kanssa”.

Siitä huolimatta, että osa väittämistä sai selvästi keskiarvoa korkeammat tulokset, löytyi myös osatekijöitä, joissa on enemmän kehittämisen varaa. Matalimmat keskiarvot saivat väittämät ”työni tukee jaksamistani”, ”minulla on etenemismahdollisuuksia työssäni” sekä ” työni ja vapaa-aikani ovat tasapainossa”. Väittämien tarkat keskiarvot ovat näkyvissä kuviossa 2. On hieman ristiriitaista, että työn henkisten ja fyysisten vaatimusten koetaan olevan suhteellisen hyvässä tasapainossa omien valmiuksien kanssa, mutta kuitenkin työn koetaan tukevan jaksamista vain kohtalaisesti tai jopa hieman huonommin. Tämä on asia, jota yrityksessä tulisi pohtia. Ovatko kyseessä esimerkiksi huonot työjärjestelyt tai -välineet, jotka eivät varsinaisesti vaikuta ajatukseen omasta kykenemisestä työhön, mutta vaikuttavat kuitenkin jaksamiseen? Vai onko taustalla muita syitä?

SSP Finlandin työntekijöiden vastaukset koskien henkilökohtaista työhyvinvointia ja työkykyä eivät olleet yksimielisiä. Vastaukset väittämäsarjaan hajaantuivat yhdestä viiteen olevan asteikon jokaiseen eri kohtaan, pääpainoisesti asteikon kolmeen korkeimpaan arvoon. On positiivista, että kaksi huonointa vaihtoehtoa saivat vain murto-osan vastauksista. Väittämiä on yhteensä yhdeksän ja väittämää kohden pystyi antamaan vain yhden vastauksen. Eniten ”huonosti”-vastauksia keräsi väittämä ”työni tukee jaksamistani” ja samoin kyseinen väittämä sai vähiten korkeimman arvosanan vastauksia. Siitä huolimatta työntekijät kokivat työn fyysisten vaatimusten ja omien voimavarojen olevan tasapainossa. Sitä koskeva väittämä sai eniten ”erittäin hyvin”-vastauksia, yhteensä 19 kappaletta.

5.2.1 Sukupuolten väliset kokemuserot

Kappaleessa tarkastellaan sukupuolten välillä näkyviä kokemuseroja omaan työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyvissä väittämissä. Taulukossa näkyvien keskiarvojen taustalla oleva arviointiasteikko on yhdestä viiteen. Vastaajille annettu selite Likert-asteikon arvoille on seuraava: ei lainkaan, huonosti, kohtalaisesti, hyvin ja erittäin hyvin. Taulukosta pystyy tarkastelemaan sukupuolten välisiä kokemuseroja, kaikkien vastaajien yhteisiä keskiarvoja sekä annettujen vastausten keskihajontaa.

Taulukko 1. Sukupuolten väliset erot työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyvissä keskiarvoissa ja -hajonnassa

	Sukupuoli									T-testi
	Mies			Nainen			Yhteensä			
	Keskiarvo	N	Keskihajonta	Keskiarvo	N	Keskihajonta	Keskiarvo	N	Keskihajonta	
Pystyn itse vaikuttamaan omaan työhyvinvointiini työpaikalla	4	15	0,7559	3,479	71	0,908	3,57	86	0,9015	0,041*
Työni ja vapaa-aikani ovat tasapainossa	3,867	15	1,1255	3,085	71	1,1802	3,221	86	1,202	0,021*
Työpanostani arvostetaan	3,4	15	0,9103	3,31	71	1,0084	3,326	86	0,9875	0,75
Työni on sopivan haastavaa	3,333	15	0,6172	3,352	71	0,987	3,349	86	0,9301	0,944
Työni tukee jaksamistani	3,333	15	0,8165	2,704	71	1,1637	2,814	86	1,1325	0,050*
Työn henkiset vaatimukset ovat tasapainossa voimavarojeni kanssa	3,733	15	0,7988	3,514	70	0,9285	3,553	85	0,9064	0,399
Työn fyysiset vaatimukset ovat tasapainossa voimavarojeni kanssa	3,933	15	0,7988	3,676	71	1,025	3,721	86	0,99	0,364
Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni	3,4	15	1,1832	3,366	71	1,0588	3,372	86	1,0743	0,913
Minulla on etenemismahdollisuuksia työssäni	2,933	15	1,2228	3,113	71	1,1656	3,081	86	1,1704	0,593

Yksilön työkykyyn ja työhyvinvointiin liittyvissä väittämissä on eroa sukupuolten välillä. Miesten antamat keskiarvot ovat lähes poikkeuksetta korkeampia kuin naisilla, joka näyttäisi viestivän, että keskimäärin miehet kokevat omaan työkykyyn ja työhyvinvointiin vaikuttavien asioiden olevan yrityksessä paremmin. Eräässä kohdassa asetelma oli päinvastainen. Naiset kokevat etenemismahdollisuudet yrityksessä miehiä myönteisemmin. Naisten antamien vastausten keskiarvo kohdassa ”minulla on

etenemismahdollisuuksia työssäni” on 3,11, kun kyseinen väite sai matalimman keskiarvon miesten vastausten osalta koko väittämäsarjasta, vain 2,93. Miehillä oli asiaa selvittävässä väittämässä kaikkein suurin keskihajonta, 1,22. Aineisto antaa siis viitteitä siitä, että miehet kokevat etenemismahdollisuutensa yrityksessä eriävästi toisiinsa nähden. Myös naisilla suurin keskihajonta omaan työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyvissä väittämissä oli etenemismahdollisuuksia koskeva, mutta heillä keskihajonta oli hieman matalampi kuin miehillä (1,16).

Naisten ja miesten vastausten korkeimpien ja matalimpien keskiarvojen välillä on melko selkeitä eroja henkilökohtaista työhyvinvointia sekä työkykyä koskevissa väittämissä. Naisten alin keskiarvo 2,7 on kohdassa ”työni tukee jaksamistani”, kun miehillä sen väittämän keskiarvoksi muodostui korkeampi arvo, 3,3. Tämän perusteella voi huomata olevan mahdollista, että yrityksen palveluksessa työskentelevät miehet kokevat työn tukevan enemmän heidän jaksamistaan kuin mitä naiset kokevat. Miesten antamista vastauksista matalin keskiarvo on jo aiemmin mainitussa ”minulla on etenemismahdollisuuksia työssäni”-väittämässä ja naisillakin tämän väittämän keskiarvo kuuluu alhaisimpien joukkoon. Korkein keskiarvo miehillä on kohdassa ”pystyn itse vaikuttamaan omaan työhyvinvointiini työpaikalla”. Miehillä mainitun väittämän keskiarvo on 4,00 ja naisilla vastaava kohta on noin 0,5 astetta matalampi, vain 3,47. Tämä antaa viitettä siihen, että miehet kokevat olevansa kykenevämpiä vaikuttamaan työhyvinvointiinsa, kun taas naiset uskovat miehiä enemmän sen olevan muiden tekijöiden varassa.

Väittämissä olevat keskihajonnat osoittavat mahdollista yksimielisyyttä tietyissä työhyvinvoinnin osa-tekijöissä saman sukupuolen edustajien kesken. Naisilla pienin keskihajonta, 0,90, on omaan työhyvinvointiin liittyvässä vaikutusmahdollisuuksia koskevassa väittämissä. Kysely antaa siis viitettä siihen, että naiset ovat aiheesta suhteessa enemmän yksimielisiä kuin monesta muusta omaan työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyvästä väittämäkohdasta. Miehillä pienin keskihajonta vastauksissa löytyy kohdasta ”työni on sopivan haastavaa” ja se viestii siitä, että miehet ovat suhteellisen yksimielisiä siitä, että työ on vain kohtalaisen haastavaa. Väittämän keskiarvo kaikista miesten siihen antamista vastauksista on 3,33.

Koska haluttiin selvittää, onko kyse sattumasta vai onko sukupuolten vastausten keskiarvojen välillä todellisuudessa eroa, tehtiin muuttujille T-testi. T-testin mukaan tilastollisesti melko merkitsevää eroa miesten ja naisten vastausten välillä löytyi muutamasta väittämästä. 95 prosentin todennäköisyydellä väittämissä ”pystyn itse vaikuttamaan omaan työhyvinvointiini työpaikalla”, ” työni ja vapaa-aikani ovat

tasapainossa” sekä ” työni tukee jaksamistani” on melko merkitsevä tilastollinen ero. Vaikka tilastollisesti merkittävä ero löydettiinkin, sen luotettavuutta rajoittaa miesvastaajien pieni määrä. Näyttäisi kuitenkin siltä, että tällainen ero työhyvinvoinnin kokemuksessa on todellinen, eikä johdu esimerkiksi sattumasta.

5.2.2 Erot muiden taustamuuttujien välillä

Asemalla näyttää olevan vaikutusta siinä, miten yrityksen palveluksessa olevat henkilöt kokevat henkilökohtaiseen työhyvinvointiin ja työkykyyn vaikuttavat tekijät. Yleisesti asiantuntijoiden ryhmä on selkeästi tyytyväisempi, mutta etenemismahdollisuutensa he näkevät huonommiksi kuin työntekijät tai esimiehet. Tämä saattaa johtua siitä, että asiantuntijoille mahdollisia etenemisen urapolkuja ei yrityksessä ole kovinkaan runsaasti tarjolla. Kuitenkin ryhmän osalta kyselyn antaman tuloksen yleistettävyys perusjoukkoon on hyvin heikko, sillä asiantuntijoita kaikista vastaaijista on ainoastaan viisi. Toisaalta, vaikka asiantuntijoiden vastaajajoukko on suhteellisen pieni, saa vastauksista viitettä ryhmän kokemukseen asiassa. Työntekijöiden ja esimiesten vastauksissa on eroja toisiinsa nähden. Esimiehet ovat vastanneet lähes joka väittämään myönteisemmin kuin työntekijät. Kuitenkaan vastausten väliset erot eivät ole kovin suuria ja joissakin väittämissä keskiarvossa on vain 0,1 asteen ero. Tuloksia saattaa selittää se, että esimiehillä usein on työntekijöitä paremmat mahdollisuudet vaikuttaa itseensä tai työhön liittyviin asioihin työpaikalla. Lisäksi työn haastavuuden taso on toisaalta erilainen kun mukana on esimiesroolin mukanaan tuoma vastuu.

Iän suhteen ei ole havaittavissa selkeää ryhmää, joka olisi antanut muista ryhmistä erottuvan keskiarvon teeman väittämissä. Suurin keskiarvoero kahden vastaajaryhmän välillä löytyy työn ja vapaa-ajan tasapainoa koskevasta väittämästä 23–27-vuotiaiden sekä 35–45-vuotiaiden väliltä (0,94). 23–27-vuotiaat kokevat tasapainon huonommaksi kuin 35–45-vuotiaat. Muutoin erot ovat pieniä, eikä iällä voi sanoa olevan merkitystä vastauksiin. Työsuhteen kestollakaan ei voi nähdä olevan systemaattista vaikutusta keskiarvoihin. Suurin keskiarvoero sen mukaan tarkasteltuna korkeimman ja matalimman keskiarvon välillä on 1,39. Se oli etenemismahdollisuuksia koskevassa väittämässä, jossa yli kymmenen vuotta työskennelleet kokevat mahdollisuutensa huonoiksi keskiarvolla 2,00, kun taas alle vuoden työskennelleiden vastausten keskiarvo muodostui korkeimmaksi, 3,39. Korkeimmat ja matalimmat keskiarvot antaneet ryhmät vaihtelivat väittämäkohtaisesti.

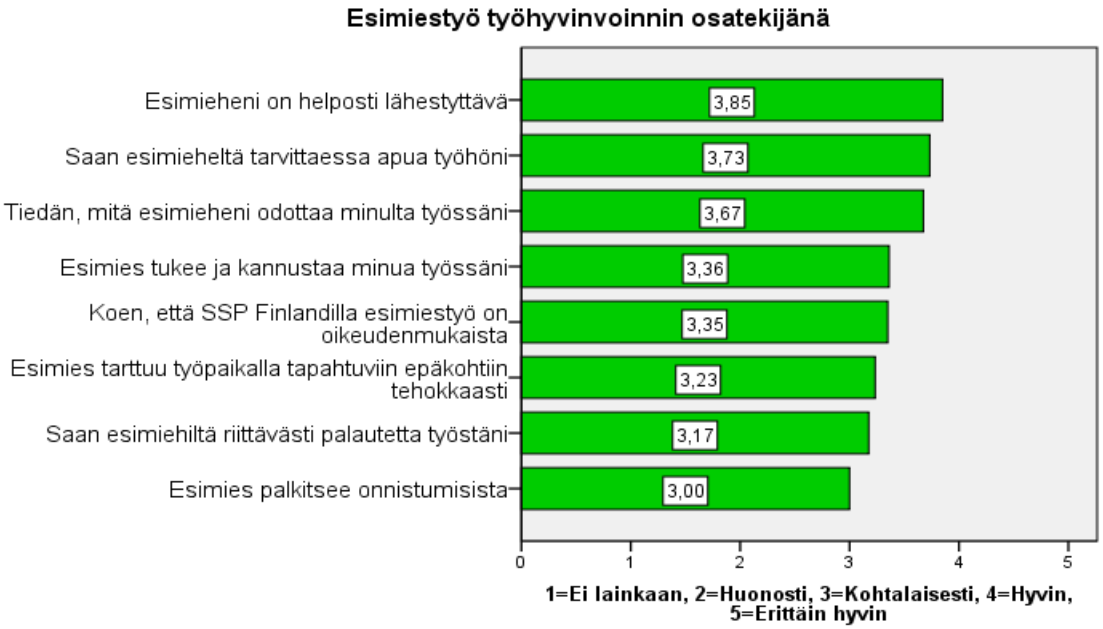
Työnantajan voi huomata vaikuttavan suuresti työhyvinvoinnin kokemukseen. StaffPointin palveluksessa työskentelevät ovat antaneet joka ainoaan henkilökohtaista hyvinvointia

koskevaan väittämään korkeamman keskiarvon kuin yrityksen omat työntekijät. Osa-aikaisten ja kokoaikaisten välillä ei ole selvää eroa tai toistuvaa kuviota heikompien ja korkeampien arvosanojen välillä.

Olisi ollut mielenkiintoista tarkastella työpaikan sijainnin vaikutusta henkilökohtaiseen työhyvinvointiin ja työkykyyn, kokemuksiin esimiestyöstä sekä työyhteisöstä. Valitettavasti vastaajamäärä muualta kuin pääkaupunkiseudulta jäi niin matalaksi, ettei tarkastelu olisi tarkoituksen mukaista, sillä tulosten yleistäminen ei ole pienen vastaajamäärän vuoksi mahdollista.

5.3 Työhyvinvointia esimiestyöllä

Yleisesti ottaen esimiestyötä koskevat työhyvinvoinnin osa-alueet ovat kyselyyn vastanneiden kokemuksen mukaan melko hyvin yrityksessä. Kehitettävää kuitenkin löytyy, jotta päästäisiin kaikkien kyselyssä esille nostettujen esimiestyön osa-alueiden suhteen hyvään tai sitä parempaan keskiarvoon. Alla olevassa kuviossa näkyy yleiskatsaus esimiestyötä koskevaan osioon annettujen vastausten keskiarvoihin ylhäältä alas parhaasta huonoimpaan.



Kuvio 3. Esimiestyö työhyvinvoinnin osatekijänä SSP Finland Oy:ssä (kaikissa muissa väittämissä n=86, ”esimies palkitsee onnistumisista” n=85)

Esimiestyötä koskevat väittämät saivat vastauksia Likert-asteikon jokaiseen kohtaan. Väittämiä oli yhteensä kahdeksan ja väittämää kohden pystyi antaman vain yhden vastauksen asteikolla yhdestä viiteen, samoin kuin henkilökohtaista työhyvinvointia ja työkykyä koskevissa väittämissä. Vastaukset painottuivat pääosin tässäkin

työhyvinvoinnin osa-alueessa kolmeen parhaimpaan arvoon. Runsaiten vastauksia keräsivät asteikon keskemmällä olevat vastausvaihtoehdot kolme ja neljä. Väittämistä eniten alimman arvon vastauksia sai ”esimies palkitsee onnistumisista” ja eniten ylimmän arvon vastauksia sai ”esimieheni on helposti lähestyttävä”.

Kyselyn vastausten perusteella esimiestyön työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden koetaan olevan yrityksessä paremmin kuin henkilökohtaisen hyvinvoinnin ja työkyvyn tekijöiden. Kaikkien aihealueen väittämien vastausten keskiarvot ovat välillä 3,00–3,85. Esimiestyöhön liittyvät väittämät saivat yhteensä 687 vastausta ja kaikkien väittämiin tulleiden vastausten yhteinen keskiarvo on 3,42, eli hyvän ja kohtalaisen puolivälissä. Olennaista on huomata, että esimiestyö vaikuttaa henkilökohtaiseen hyvinvoinnin kokemukseen ja esimietyötä parantamalla on mahdollista, että toisetkin osa-alueet saisivat korkeamman keskiarvon. Parhaimmat keskiarvot esimiestyöhön liittyvistä väittämistä saivat ”esimieheni on helposti lähestyttävä”, ”saan esimieheltä tarvittaessa apua työhöni” ja ” tiedän, mitä esimieheni odottaa minulta työssäni”. Huonoimmat keskiarvot taas saivat väittämät ”esimies palkitsee onnistumisista”, ”saan esimiehiltä riittävästi palautetta työstäni” sekä ”esimies tarttuu työpaikalla tapahtuviin epäkohtiin tehokkaasti”. Väittämien tarkat keskiarvot ovat nähtävissä kuviossa 3.

Aineiston perusteella SSP Finlandilla esimies on lähellä työntekijöitä, häntä on helppo lähestyä sekä tarvittaessa häneltä saa apua. Yrityksessä työskentelevät esimiehet ovat verrattuna moniin muihin johtamisen osa-alueisiin osanneet viestiä odotuksensa työntekijöille hyvin. On positiivista, että tietoisuus omaan työhön kohdistuvista odotuksista on hyvällä tasolla, sillä tarkka kuva omasta työstä poistaa epävarmuutta ja tätä kautta nostaa yleistä työhyvinvointia.

5.3.1 Sukupuolten väliset kokemuserot

Esimiestyöhön liittyvissä väittämissä sukupuolten välistä eroa on hyvin vähän muutamaa myöhemmin esiteltyä poikkeusta lukuuottamatta. Alla olevassa taulukossa näkyvät väittämät on arvioitu Likert-asteikolla yhden ja viiden välillä. Vastaajille annettu selite arvoille on huonoimmasta parhaimpaan: ei lainkaan, huonosti, kohtalaisesti, hyvin sekä erittäin hyvin.

Taulukko 2. Sukupuolten väliset erot esimiestyöhön liittyvissä keskiarvoissa ja -hajonnassa

	Sukupuoli									T-testi
	Mies			Nainen			Yhteensä			
	Keskiarvo	N	Keskihajonta	Keskiarvo	N	Keskihajonta	Keskiarvo	N	Keskihajonta	
Koen, että SSP Finlandilla esimiestyö on oikeudenmukaista	3,6	15	0,9856	3,296	71	1,1262	3,349	86	1,1037	0,335
Saan esimiehiltä riittävästi palautetta työstäni	3,067	15	0,7988	3,197	71	1,1035	3,174	86	1,0538	0,666
Esimies tukee ja kannustaa minua työssäni	3,267	15	0,9612	3,38	71	1,1876	3,36	86	1,147	0,73
Tiedän, mitä esimieheni odottaa minulta työssäni	3,533	15	0,6399	3,704	71	1,0056	3,674	86	0,9511	0,408
Esimieheni on helposti lähestyttävä	3,867	15	0,9904	3,845	71	1,0233	3,849	86	1,0119	0,941
Saan esimieheltä tarvittaessa apua työhöni	3,733	15	1,0328	3,732	71	1,0818	3,733	86	1,0674	0,998
Esimies tarttuu työpaikalla tapahtuviin epäkohtiin tehokkaasti	3,533	15	1,0601	3,169	71	1,1951	3,233	86	1,175	0,278
Esimies palkitsee onnistumisista	3,067	15	1,1629	2,986	70	1,1483	3	85	1,1443	0,805

Esimiestyö on pääsääntöisesti saanut kohtalaisen ja hyvän välissä olevia arvoja. Yleisesti ottaen miehet näyttävät olevan hieman tyytyväisempiä esimiestyöhön kuin naiset, vaikka erot ovat pieniä. Kuitenkin, vaikka miehet antoivat hiukan korkeampia keskiarvoja, ovat molemmat sukupuolet samoilla linjoilla siitä, mitkä asiat ovat hyvin. Tietyt väittämät saivat korkeimmat keskiarvot molemmilta sukupuolilta. Esimiehen helppo lähestyttävyys sai miehiltä keskiarvon 3,87 ja naisilta 3,85, sekä avun saaminen esimieheltä sai miehiltä keskiarvon 3,70 ja naisilta 3,73. Miesten ja naisten antamien vastausten keskiarvot ovat lähes samat esimiestyön suhteen.

Vaikka erot miesten ja naisten vastausten välillä ovat pieniä, löytyy joukosta eräs väittämä, jossa ero on suurempi. Miesten vastauksista saman matalimman keskiarvon saaneet esimiestyötä koskevat väittämät ovat palautteeseen sekä palkitsemiseeen liittyviä. Naisilta alimman keskiarvon sai palkitseminen, se jäi jopa piirua alle kolmen.

Naisilta toisiksi matalimman keskiarvon saaneessa väittämässä on muihin väittämiin verrattuna suuri ero miesten ja naisten välillä. Väittämässä ”esimies tarttuu työpaikalla tapahtuviin epäkohtiin tehokkaasti” eroa on 0,36 astetta. Miehet kokivat esimiesten toiminnan epäkohtia koskevissa tilanteissa olevan huomattavasti tehokkaampaa kuin mitä naiset kokivat sen olevan. Muuten esimiestyöhön liittyvistä asioista ollaan suhteellisen yksimielisiä.

Miesten ja naisten vastauksien suurimmat keskihajonnat antavat viitettä siihen, että esimiestyön tasapuolisuudessa on kehitettävää yrityksessä. Miesten vastauksissa suurin keskihajonta on palkitsemiseen liittyvässä väittämässä (1,16). Naisten kohdalla suurin keskihajonta on toisessa matalimman keskiarvon saaneista väittämistä, eli esimiehen tarttumisessa ongelmiin (1,2). Näistä arvoista voi pohtia, ilmaiseeko arvojen hajanaisuus esimiestyön epätasapuolisuutta? Palkitaanko vain osaa henkilöstöstä ja puuttuvatko esimiehet tehokkaasti ongelmiin vain osassa SSP Finlandin työpisteitä? Kuitenkaan keskiarvojen suhteen esimiestyön oikeudenmukaisuus ei erotu negatiivisesti muiden esimiestyön osa-alueiden joukosta, mutta uskon silti vastausten matalaan keskiarvoon mainituissa osa-alueissa saattavan vaikuttaa esimerkiksi työpisteissä tai niiden välillä koettu epätasapuolisuus nimenomaan palkitsemisen ja ongelmiin tarttumisen suhteen.

Merkitsevää tilastollista eroa ei T-testin mukaan tässä työhyvinvoinnin osa-alueessa löytynyt. Se olikin odotettavaa, sillä miehet ja naiset ovat esimiesasioihin liittyen olleet huomattavan samaa mieltä kaikesta, eikä vastauksissa löydy sukupuolten välillä suuria eroja. Lähimpänä tilastollista eroa olevana arvona T-testi osoitti jo aiemmin suurimmaksi eroksi vastauksissa mainitun ”esimies tarttuu työpaikalla tapahtuviin epäkohtiin tehokkaasti”. Kuitenkaan siinäkään oleva ero ei ole tilastollisesti merkittävä ja se voi johtua esimerkiksi sattumasta.

5.3.2 Erot muiden taustamuuttujien välillä

Asema yrityksessä ei vaikuta vastauksiin esimiestyötä koskevissa väittämissä niin paljon kuin henkilökohtaista työhyvinvointia ja työkykyä koskevissa väittämissä. Huomattavaa on, että asiantuntijat ovat tämän osa-alueen väittämissä antaneet matalampia arvosanoja kuin työntekijät tai esimiehet. Kyseinen vastaajaryhmä on kuitenkin edelleen pieni ja yleistettävyys tämän vuoksi heikko. Useimmissa kohdissa työntekijät olivat antaneet esimiestyölle korkeamman keskiarvon kuin muiden asemien vastaajat. Tämän voi uskoa johtuvan siitä, että työntekijä asemassa olevat henkilöt todennäköisimmin ovat eniten päivittäisissä tekemisissä oman lähiesimiehensä kanssa ja sen vuoksi esimerkiksi esimiehen lähestyttävyys sekä valmius auttaa tarvittaessa koetaan hyväksi. Myös

esimiehet ovat antaneet hyviä keskiarvoja väittämiin. On hyvin asiakohtaista, mihin missäkin asemassa työskentelevät henkilöt ovat tyytyväisimpiä. Oikeudenmukaisuus, tuki ja kannustus sekä palkitseminen koetaan esimiesten tasolla onnistuneemmaksi kuin työntekijöiden tasolla. Työntekijät taas kokevat konkreettisesti työhön sekä esimiehen läsnäoloon liittyvät tekijät paremmin toimiviksi yrityksessä.

Eri ikäryhmien välillä kokemukset esimiestyöstä ovat hyvin samankaltaiset, eikä yksikään ikäryhmä erotu positiivisesti tai negatiivisesti toisista. Suurin ero keskiarvoissa (1,09) kahden ryhmän välillä on väittämässä ”saan esimieheltä tarvittaessa apua työhöni”, jossa korkeimman vastausten keskiarvon on antanut 18–22-vuotiaat ja huonoimman taas 35–45-vuotiaat. Muutoin erot ovat lähes poikkeuksetta alle 0,5 ja korkeimmat ja matalimmat keskiarvot antaneet ryhmät vaihtelivat väittämittäin.

Työsuhteen keston mukaan tarkasteluna yli 10 vuotta yrityksen palveluksessa työskennelleet henkilöt kokevat esimiehen lähestyttävyyden ja kannustavuuden huonommiksi kuin muut ryhmät. Tässä ryhmässä vastaajia on vain neljä, jonka vuoksi sen tulos ei ole yleistettävissä perusjoukkoon. Muutoin ryhmien välillä ei ole mitään systemaattisesti huonomman tuloksen antanutta ryhmää, vaan kokemukset vaihtelivat aihealueittain. Erot ryhmien välillä eivät kuitenkaan ole yleisesti suuret, muuten kuin edellä mainituissa väittämissä, koska yli 10 vuotta työskennelleet ovat antaneet huomattavasti matalammat arvosanat, jotka nostavat eroa. Muut ryhmät ovat vastanneet hyvin samakaltaisesti toisiinsa nähden.

Vertaillessa eri työnantajan palveluksessa olevien henkilöiden vastauksia esimiestyöstä, voi huomata saman kuvion toistuvan kuin henkilökohtaista työhyvinvointia ja työkykyä koskevissa väittämissä: StaffPointin palveluksessa olevat työntekijät ovat yleisesti tyytyväisempiä myös esimiestyöhön työpaikalla. Ainoastaan yhdessä väittämässä paremman arvosanan ovat antaneet SSP Finlandin omat työntekijät. Kyseinen väittämä koskee yksilöiden tietoisuutta esimiehen odotuksista, mutta ero siinäkin on vastaajaryhmien välillä merkityksettömän pieni. Muutoin erot StaffPointin hyväksi vastauksissa asettuvat pääosin 0,3–0,8 asteen välille. Kokoaikaisten ja osa-aikaisten antamien vastausten erot ovat todella pieniä, ainoa hieman suurempi ero löytyy väittämästä ”saan esimieheltä apua työhöni” (0,39). Se voi mahdollisesti selittyä sillä, että kokoaikaisten työntekijöiden ei välttämättä koeta tarvitsevan yhtä paljon apua ja ohjeistusta kuin osa-aikaisten ja tämän vuoksi he voivat kokea jäävänsä vähemmälle.

5.4 Työhyvinvointia työyhteisöstä

Työyhteisön vaikutuksen työhyvinvointiin koetaan olevan hyvä, vaikkakin eri osa-alueiden välillä on melko suurta hajontaa. Kaikista kolmesta kyselyssä käsitellystä teemasta työyhteisöön liittyvät väittämät saivat parhaimman yhteisen keskiarvon. Alla olevassa kuviossa näkyy kokonaiskuva työyhteisön vaikutuksesta työhyvinvointiin yrityksessä.

Kuvio 4. Työyhteisö työhyvinvoinnin osatekijänä (muissa väittämissä n=86, ”työssä ilmeneviin ongelmiin haetaan aktiivisesti ratkaisuja” ja ” yhteistyö toimii työyhteisössä” n=85, ”koen voivani vaikuttaa työyhteisössäni tapahtuviin muutoksiin” n=83)

Työyhteisön vaikutuksesta työhyvinvointiin on aineistonkeruumenetelmänä käytetyssä lomakkeessa kymmenen väittämää, joita arvioitiin Likert-asteikolla yhdestä viiteen. Kaikki asteikon kohdat saivat vastauksia. Eniten matalimman arvon vastauksia saivat kommunikaation toimintaan ja avoimuuteen liittyvät väittämät. Samoin omat vaikutusmahdollisuudet muutoksiin saivat suhteessa runsaasti ”ei lainkaan”-vastauksia. Nämä samaiset väittämät saivat myös vähiten ”erittäin hyvin”-vastauksia. Työkaverin auttaminen sekä avun saaminen työkaverilta vastausten perusteella toimivat SSP Finlandilla, sillä eniten ”erittäin hyvin”-vastauksia keränneet väittämät ovat ”autan itse työtovereitani” sekä ”työpaikallani voi pyytää apua työtovereilta”. Nämä väittämät keräsivät enintään yhden ”ei lainkaan”-vastausta sekä yhdestä neljään ”huonosti”-vastausta.

Kaikkien työyhteisön vaikutusta työyvinvointiin koskevien väittämien keskiarvot ovat välillä 2,87–4,47. Jokaiseen väittämään pystyi antamaan vain yhden vastauksen ja vastauksia yhteensä kaikkiin kymmeneen väittämään tuli yhteensä 855. Seitsemään väittämään tuli 86 vastausta, kahteen väittämään vastasi vain 85 henkilöä ja yhteen 83 henkilöä. Kaikkien aihealueen väittämien yhteinen keskiarvo on 3,61, joten se on jo lähempänä hyvää kuin kohtalaista. Korkeimmat keskiarvot ovat väittämissä, jotka saivat eniten korkeita arvosanoja, eli väittämät, jotka liittyivät auttamiseen ja avun saamiseen työyhteisössä. Molempien keskiarvo on yli 4,00. Työyhteisön joustavuus sai korkean keskiarvon, 3,81. Matalimmat keskiarvot saivat tiedonkulun ja kommunikaation toimivuus (2,87), omat vaikutusmahdollisuudet muutoksiin (3,06) sekä aktiivinen ratkaisun hakeminen työssä ilmeneviin ongelmiin (3,27).

Vastaukset antavat viitettä siitä, että yhteistyö yleisesti ottaen toimii ja työyhteisössä tuetaan toinen toistaan. Työpaikalla joustetaan ja ilmapiiri koetaan yleisesti hyväksi. Jotain ongelmakohtia on huomattavissa viestintään ja kommunikaatioon liittyen, sekä työyhteisön avoimuudessa. Suurin osa kyselyyn vastanneista henkilöistä kokee olevansa tasavertainen jäsen työyhteisössään, mikä onkin tärkeä perusta hyvinvoivalle ja toimivalle työyhteisölle.

5.4.1 Sukupuolten väliset kokemuserot

Työyhteisöön liittyvät väittämät saivat kaikkein parhaimmat keskiarvot kaikista kolmesta teemasta ja sen merkitys on työhyvinvoinnin kannalta selkeästi suuri yrityksessä. Seuraavassa taulukossa näkyvät keskiarvot ovat samoin kuin aiemmissa vastaavissa taulukoissa numeroiden yksi ja viisi välillä. Myös vastaajille annettu selite numeroille on täysin vastaavasti huonoimmasta parhaimpaan (ei lainkaan, huonosti, kohtalaisesti, hyvin ja erittäin hyvin).

Taulukko 3. Sukupuolten väliset erot työyhteisöön liittyvissä keskiarvoissa ja -hajonnassa

	Sukupuoli									T-testi
	Mies			Nainen			Yhteensä			
	Keskiarvo	N	Keskihajonta	Keskiarvo	N	Keskihajonta	Keskiarvo	N	Keskihajonta	
Työpaikkani työilmapiiri on hyvä	3,867	15	0,8338	3,746	71	1,0243	3,767	86	0,9902	0,672
Koen olevani tasavertainen jäsen työyhteisössäni	3,8	15	1,0823	3,676	71	0,9968	3,698	86	1,0067	0,667
Työssä ilmeneviin ongelmiin haetaan aktiivisesti ratkaisuja	3,667	15	0,8997	3,186	70	1,0672	3,271	85	1,0509	0,108
Tiedonkulku ja kommunikaatio toimivat työpaikallani hyvin	2,867	15	0,9155	2,873	71	1,0681	2,872	86	1,0381	0,982
Työyhteisössäni voi puhua avoimesti	3,667	15	0,9759	3,197	71	1,1907	3,279	86	1,1647	0,157
Työpaikallani voi pyytää apua työtovereilta	4,133	15	0,7432	4,127	71	0,8933	4,128	86	0,865	0,979
Autan itse työtovereitani	4,4	15	0,6325	4,479	71	0,557	4,465	86	0,5677	0,628
Työyhteisöni on joustava	3,933	15	0,9612	3,789	71	0,9988	3,814	86	0,9883	0,61
Yhteistyö toimii työyhteisössä	3,786	14	0,975	3,775	71	0,8652	3,776	85	0,878	9,66
Koen voivani vaikuttaa työyhteisössäni tapahtuviin muutoksiin	3,231	13	1,0919	3,029	70	1,1668	3,06	83	1,1513	0,564

Miesten ja naisten vastaukset ovat hyvin toistensa kaltaisia. Korkeimmat keskiarvot sekä miehillä että naisilla liittyvät molemminpuoliseen auttamiseen työyhteisössä. Samaten huonoiten toimivista asioista miehet ja naiset ovat keskenään suhteellisen yksimielisiä. Huonoimmat keskiarvot miehillä ovat tiedonkulussa sekä omissa vaikutusmahdollisuuksissa muutoksiin, kuten naisillakin. Seuraavaksi huonoimmat keskiarvot ovat yhteisesti miehillä ja naisilla väittämissä ”työssä ilmeneviin ongelmiin haetaan aktiivisesti ratkaisuja” sekä ”työyhteisössäni voi puhua avoimesti”. Molemmat saivat miehiltä keskiarvon 3,67 kun taas naisilta keskiarvot 3,19 ja 3,20.

Vaikka pääsääntöisesti työyhteisöön liittyvissä asioissa ollaan suhteellisen yksimielisiä, osassa väittämiä on sukupuolten välillä suhteellisen suuriakin eroja. Huomiota kannattaa kiinnittää muihin väittämiin verrattuna matalan keskiarvon saaneeseen väittämään

”työyhteisössäni voi puhua avoimesti”. Siinä oleva miesten ja naisten vastausten välinen ero on suhteellisen korkea, sillä miesten keskiarvo on 0,5 astetta korkeampi kuin naisten. Tämä viittaa siihen, etteivät miehet koe työyhteisön avoimuutta läheskään yhtä heikoksi kuin naiset. Samoin melko suuri ero naisten ja miesten vastausten välillä on väittämässä ”työssä ilmeneviin ongelmiin haetaan aktiivisesti ratkaisuja”, eroa on 0,5 samoin kuin avoimuuteen liittyvässä väittämässä. Kaiken kaikkiaan miehet kokevat työyhteisöön liittyvien hyvinvoinnin tekijöiden olevan paremmalla tolalla kuin mitä naiset kokevat niiden olevan. Muutamissa vastauksissa naisilla on aivan hieman korkeammat keskiarvot kuin miehillä, mutta erot ovat niin pieniä, että ne on käytännössä merkityksettömiä.

Tietyistä asioista työyhteisöön liittyen ollaan todella yksimielisiä sukupuolten kesken, mutta naisten ja miesten suurimmat keskihajonnat asettuvat eri aihealueisiin. Miesten vastauksissa suurin keskihajonta on väittämässä, joka koskee omia vaikutusmahdollisuuksia työyhteisön muutoksiin, 1,09. Sekä miehillä että naisilla kyseisen väittämän keskiarvo on yksi matalimmista, ja suuri keskihajonta kertoo, että annettu keskiarvo muodostuu suhteellisen paljon toisistaan eriävistä vastauksista. Vaikka edellä esitetyn väittämän keskihajonta on suuri naisten vastauksissa, on heillä suurin keskihajonta kohdassa, joka käsittelee avoimuutta työyhteisössä (1,19). Tämä viestii siitä, että kokemus avoimuudesta on toisistaan eriävä naispuolisten työntekijöiden keskuudessa. Matalimmat keskihajonnat molemmilla sukupuolilla löytyvät väittämistä ”autan itse työtovereitani” ja ”työpaikalla voi pyytää apua työtovereilta”. Matala keskihajonta kertoo vastausten suhteellisesta yksimielisyydestä, auttamisen ilmapiiri on lähes kaikkien vastaajien mielestä hyvä yrityksessä.

T-testi ei osoittanut miesten ja naisten vastausten välillä olevan merkitsevää tilastollista eroa yhdessäkään väittämässä. Se kertoo siitä, että vastausten väliset erot ovat suhteellisen pieniä, vaikka eroa onkin. Kohdat, joissa oli 0,5 asteen ero miesten ja naisten vastausten välillä näkyvät T-testissä suhteellisen läheisillä arvoilla melko merkitsevään tilastolliseen eroon verrattuna muihin väittämiin. Kuitenkaan vastausten välistä eroa ei voi tulkita tilastollisesti merkitseväksi.

5.4.2 Erot muiden taustamuuttujien välillä

Yksilöiden kokemus työyhteisön vaikutuksesta heidän työhyvinvointiinsa liittyy vastaajan asemaan yrityksessä. Asiantuntijoilla on korkeammat keskiarvot kautta linjan lähes jokaisessa kysymyksessä kuin muilla ryhmillä, mutta muutamassa kohdassa vastaukset ovat alhaisempia. Esimerkiksi kohtaan ”työpaikallani voi pyytää apua työtovereilta” asiantuntijat ovat antaneet matalimman keskiarvon ryhmien kesken. Itse uskon, että

siihen löytyy looginen selitys johtuen asiantuntijoiden vähäisestä määrästä yrityksessä: asiantuntijoilla ei ole niin montaa henkilöä keneltä pyytää apua, sillä samassa tehtävässä ei välttämättä työskentele kukaan muu. Esimiehet kokevat pääsääntöisesti työyhteisön vaikutuksen hyvinvointiin positiivisemmaksi kuin työntekijät, mutta erot ovat pieniä. Ylipäätänsä kaikissa asemissa työskentelevät henkilöt kokevat työhyvinvoinnin hyväksi, eikä huomattavasti huonompaa keskiarvoa antanut yksikään ryhmä.

Kaikki ikäryhmät vastasivat hyvin tasaisesti työyhteisöä koskeviin väittämiin. Ainoa esille noussut väittämä, jossa on suuri ero yhden vastaajaryhmän vastauksissa muihin nähden, on muutostilanteisiin liittyvä omia vaikutusmahdollisuuksia koskeva väittämä. Kyseiseen väittämään yli 45-vuotiaat ovat antaneet korkeamman keskiarvon kuin muut, 4,0. Toki vastaajaryhmä on pieni, vain neljä henkilöä, mutta uskon, että suuri vaikutus on myös heidän asemallaan työyhteisössä, sillä kolme neljästä työskentelee joko esimiehenä tai asiantuntijana. Näin ollen erot voivat johtua kummasta tahansa taustamuuttujasta. Muissa ryhmissä suhde ei ole sama. Työsuhteen keston mukaan tarkasteltuna sama ilmiö esiintyy myös työyhteisöä koskevissa väittämissä kuin esimiestyötäkin koskevissa: yli 10 vuotta työskennelleet antoivat huonompia arvosanoja kuin muut ryhmät. Tässä osa-alueessa huonot arvosanat yli 10 vuotta työskennelleillä koskee lähes kaikkia väittämiä, vain ”autan itse työtovereitani” on samalla tasolla muiden vastaajien kanssa. Muut ryhmät vastasivat hyvin tasaisesti toisiinsa nähden.

StaffPointin palveluksessa olevat työntekijät kokevat työyhteisön toimivammaksi kuin SSP Finlandin omat työntekijät. He antoivat kaikkiin muihin väittämiin myönteisemmän arvioin, paitsi siihen, joka käsittelee mahdollisuutta avun pyytämiseen työtovereilta. Sen he katsoivat olevan vain hieman huonommin, mutta molemmat ryhmät kokivat sen olevan hyvällä tasolla. Koko-aikaisten ja osa-aikaisten vastauksissa ei noussut esille merkittäviä kokemuseroja, eikä selkeää toistuvaa kuviota siinä, kumpi ryhmä olisi tyytyväisempi työyhteisöön liittyviin hyvinvointitekijöihin. Ainoa hieman selkeämpi ero on yhteistyön toimivuudessa, jonka osa-aikaiset arvioivat 0,35 astetta paremmaksi kuin kokoaikaiset. Muutoin vastaukset ovat hyvin yhteneväiset keskenään.

5.5 Työhyvinvoinnin tärkeät tekijät ja niiden toteutuminen SSP Finlandilla

Työhyvinvointiin vaikuttavat monet erilaiset tekijät ja niiden vaikutukset ovat eriarvoisia kullekin työntekijälle. Seuraava taulukko tarkastelee tiettyjen työhyvinvointitekijöiden keskiarvoista vaikutusta SSP Finlandin työntekijöiden työhyvinvointiin. Kyselyyn vastannut yrityksen henkilöstö arvioi asteikolla yhdestä neljään kymmentä erilaista työhyvinvoinnin tekijää. Vastausvaihtoehdot olivat seuraavat: ei lainkaan tärkeä, jonkin verran tärkeä, tärkeä sekä erittäin tärkeä. Annettujen vastausten keskiarvot vaihtelevat välillä 2,85 ja 3,77. Kaikkien annettujen vastausten yhteiseksi keskiarvoksi muodostui 3,29, eli esille nostetut työhyvinvoinnin tekijät koetaan yleisesti tärkeiksi yrityksessä.

Kuvio 5. Työntekijöiden kokemukset työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden tärkeydestä (kaikissa muissa kohdissa n=84, ”varhaisen välittämisen -malli” sekä ”palkitseminen onnistumisista” n=83)

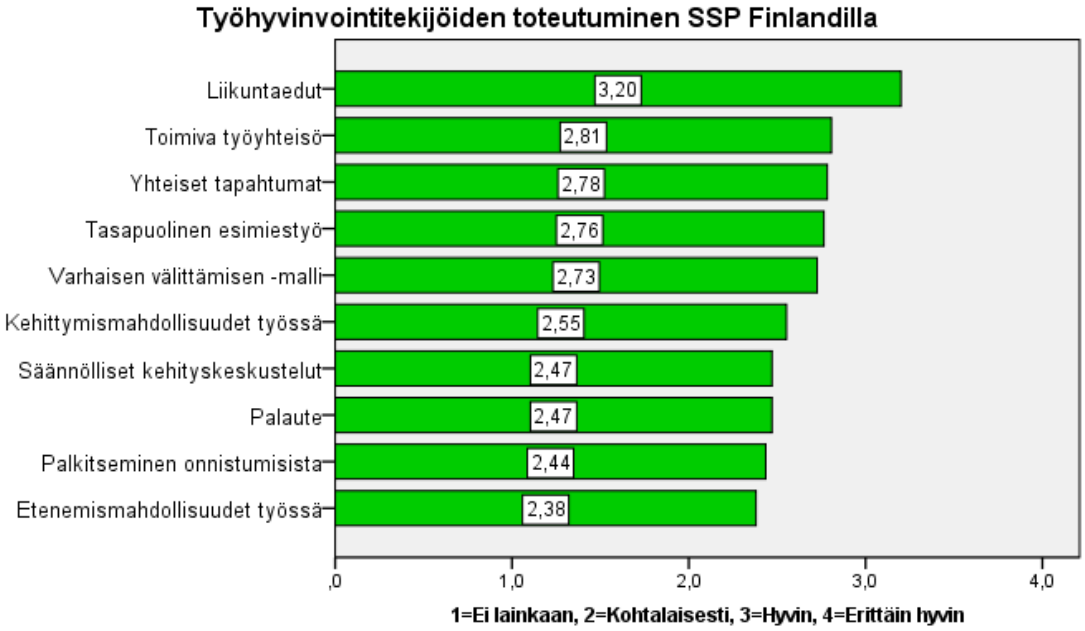
Kuviosta voi huomata toimivan työyhteisön olevan todella suurelle osalle kyselyyn vastanneista henkilöistä erittäin tärkeä tekijä työhyvinvointiin liittyen. Sillä on korkeampi keskiarvo kuin millään muulla tekijällä ja se on saanut runsaiten ”erittäin tärkeä”-vastauksia, eikä yhtä ainuttakaan ”ei lainkaan tärkeä”-vastausta. Hyvin tärkeiksi työhyvinvoinnin kannalta koetaan esimiestyön tasapuolisuus sekä työpaikalla saatu palaute. Etenemismahdollisuudet ovat aiemmin kyselylomakkeessa esitetyissä omaa työhyvinvointia ja työkykyä koskevissa väittämissä saaneet toisen huonoimmista keskiarvoista, mutta sen merkitystä ei kuitenkaan näiden tekijöiden keskuudessa koettu

erääksi tärkeimmistä. Esimerkiksi kehittymismahdollisuudet koetaan työhyvinvoinnin kannalta arvokkaammiksi kuin etenemismahdollisuudet, eli oman osaamisen lisääminen on hyvinvoinnillisesti SSP Finlandin työntekijöille tärkeämpää. Avoimissa kommenteissa kysymykseen ”millaisia työhyvinvointipalveluita ja -etuja toivoisit yrityksen tarjoavan?” tuli runsaasti vastauksia erilaisista omaa ammatillisista osaamista lisäävistä koulutuksista ja tämä viittaa siihen, että osaaminen ja oppiminen luo työntekijöille hyvinvointia.

Vaikka jotkin asiat totta kai asettuvat asteikossa vähemmän tärkeiksi koetuiksi, ovat kaikkien vaihtoehtojen keskiarvot lähellä arvoa 3,00, eli ”tärkeä”. Vähiten tärkeiksi koettuja asioita työhyvinvoinnin kannalta ovat säännölliset kehityskeskustelut (2,85), yhteiset tapahtumat (2,93) sekä varhaisen välittämisen-malli (2,99). Vaikka mainitut väittämät ovatkin listan häntäpäässä, eivät ne silti ole työntekijöille merkityksettömiä, ainoastaan hieman vähemmän merkityksellisiä kuin muut. Kehityskeskustelu on saanut matalan keskiarvon suhteessa muihin kysymyksessä esitettyihin tekijöihin ja osa työntekijöistä kokee sen kaipaavan parannuksia. Avoimissa kommenteissa eräs vastaaja kertoo kokevansa sen olevan vain kauniita sanoja paperilla, eikä todellisuudessa toimivan niinkuin pitäisi. Samoin kommenteissa on mainintoja yhteisten keskustelujen ja työntekijälähtöisten kehitysehdotusten lisäämisen tarpeesta, jotka liittyvät läheisesti kehityskeskustelukäytönnön takana olevaan ajatukseen.

Vaikka jokin tekijä ei olisi tärkeimpien työhyvinvoinnin tekijöiden listan kärjessä, saattaa se silti olla paljonkin työntekijöiden mielessä. Työhyvinvointiin vaikuttamisessa matalan keskiarvon saanut ”yhteiset tapahtumat” ovat hyvä esimerkki siitä. Vaikka se ei päätynytkään tärkeiden asioiden kärkikolmikkoon keskiarvollisesti, on sitä siitä huolimatta pohdittu. Kyselyyn annetuista avoimista kommenteista löytyi runsaasti palautetta koskien yhteisiä tapahtumia ja sitä, että niiden määrää tulisi vastaajien mielestä lisätä. Tämä on erikoista, sillä olen kuullut yrityksen työntekijöiltä osallistujaprosentin olevan suhteellisen heikko ja sen vuoksi on mielestäni omituista, että niitä toivotaan lisää, kun palvelua ei aina nykyisellääkään käytetä.

Seuraava kuvio tarkastelee edellisen kuvion kanssa samojen työhyvinvoinnintekijöiden toteutumista SSP Finlandilla työntekijöiden kokemuksen mukaan. Arviointiasteikko tähän tutkimuksen osioon oli yhdestä neljään seuraavanlaisin vastausvaihtoehdoin: ei lainkaan, kohtalaisesti, hyvin sekä erittäin hyvin. Keskiarvoisesti kaikkiin kohtiin annettujen vastausten mukaan kuvioissa esitetyt tekijät toteutuvat kohtalaisesti tai melko hyvin yrityksessä (2,66).



Kuvio 6. Työhyvinvointitekijöiden toteutuminen SSP Finlandilla (kaikissa muissa kohdissa n=85, ”varhaisen välittämisen -malli” sekä ”etenemismahdollisuudet työssä” n=84, ”toimiva työyhteisö” sekä ”yhteiset tapahtumat” n=83)

Useassa asiassa parhaiten toteutuvat työhyvinvoinnin tekijät ja työntekijöiden kokemus niiden tärkeydestä, eivät kohtaa. Selkeällä erolla muihin listattuihin työhyvinvoinnin tekijöihin kaikkein parhaiten yrityksessä koetaan toteutuvan liikuntaedut. Se kuitenkin koetaan työntekijöiden taholta vasta seitsemänneksi tärkeimmäksi annetuista vaihtoehdoista. Positiivista on, että heti seuraavaksi parhaimman keskiarvon sai tärkeäksi koettu työyhteisö (2,81). Sen koetaan toteutuvan hyvin. Toiseksi tärkeimpänä pidetty tasapuolinen esimiestyö toteutuu neljänneksi parhaiten, vain 0,05 asteen keskiarvoerolla toimivaan työyhteisöön. Valitettavasti tärkeäksi koettu palaute on saanut kolmanneksi matalimman keskiarvon toteutumisesta yrityksessä (2,47). Huonoja keskiarvoja saivat myös palkitseminen sekä etenemismahdollisuudet, vaikka niitä pidetään hieman enemmän kuin tärkeinä yrityksessä.

Kuvioista näkee, että osittain työntekijöiden tärkeiksi kokemat tekijät ja niiden toteutuminen menee täysin ristiin yrityksessä. Esimerkiksi yhteisiä tapahtumia ei koeta niin tärkeiksi kuin suurinta osaa muista mainituista tekijöistä, mutta kuitenkin tapahtumat toteutuvat kolmanneksi parhaiten yrityksessä. Samankaltainen tilanne on jo aiemmin mainitun palautteen kanssa, sitä pidetään eräänä tärkeimmistä tekijöistä, mutta sen toteutuminen on huonoimpien joukossa. Yrityksessä tulisi tavoitella tilaa, jossa tärkeimmiksi koetut tekijät toteutuvat parhaiten yrityksessä, sillä se lisää henkilöstön kokemusta heidän mielipiteidensä merkityksestä yrityksen toiminnan suunnittelussa ja hyvinvointitekijöiden tarjonnassa.

5.6 Työhyvinvointipalvelut ja -edut

Työhyvinvointipalvelut ovat työnantajille tärkeä keino tukea työntekijöiden pitkiä työuria ja kokonaisvaltaista hyvinvointia. Kyselyssä selvitettiin työntekijöiden kokemuksia työhyvinvointipalveluiden ja -etujen kilpailukykyisyydestä, määrästä sekä siitä, kuinka paljon tarjottuja etuja hyödynnetään yrityksessä.

Taulukko 4. Työntekijöiden kokemus työhyvinvointipalveluiden ja -etujen kilpailukykyisyydestä

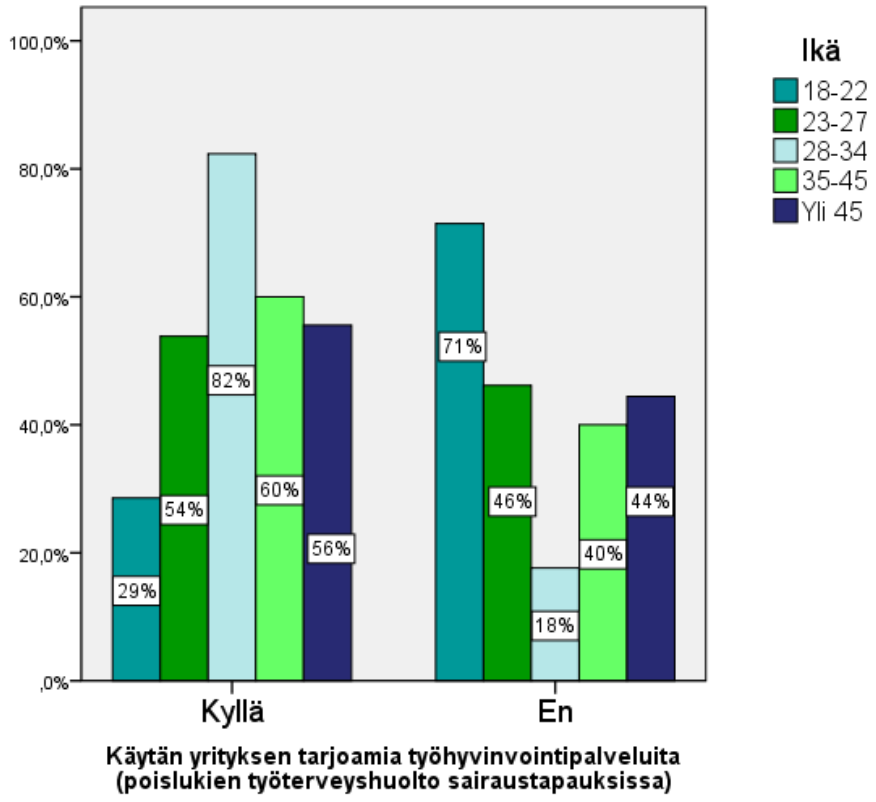
			Sukupuoli		
			Mies	Nainen	Yhteensä
Mielestäni SSP Finlandin tarjoamat työhyvinvointipalvelut ja -edut ovat kilpailukykyiset muihin alan yrityksiin verrattuna	Kyllä	Henkilöt	10	46	56
		Prosentteina	66,7%	64,8%	65,1%
	Ei	Henkilöt	2	5	7
		Prosentteina	13,3%	7,0%	8,1%
	En osaa sanoa	Henkilöt	3	20	23
		Prosentteina	20,0%	28,2%	26,7%
Yhteensä		Henkilöt	15	71	86
		Prosentteina	100,0%	100,0%	100,0%

Kaksi kolmesta vastaajasta on sitä mieltä, että SSP Finlandin tarjoamat työhyvinvointipalvelut ja -edut ovat kilpailukykyisiä. Naisista näin kokee 65 prosenttia, miehistä samaa mieltä on 67 prosenttia. Avoimista vastauksista käy ilmi, että yleisesti ollaan tyytyväisiä etuihin, joita yritys tarjoaa. Jotkut vastaajat totesivat kommenteissaan, että asiat ovat jo hyvin tai sitten toivoivat lisää juuri niitä saman kaltaisia etuja, kuin mitä yritys jo entuudestaan tarjoaa.

Vain alle kymmenen vastaajaa kokee, etteivät SSP Finlandin tarjoamat työhyvinvointipalvelut ja -edut ole kilpailukykyisiä. Kaikista vastauksista ”ei”-vastausten osuus on kahdeksan prosenttia. Kaikista vastanneista miehistä näin kokee 13 prosenttia ja naisista seitsemän prosenttia. Mahdollisia syitä siihen, miksi palveluita ja etuja ei pidetä kilpailukykyisinä, on kyselylomakkeen avoimissa vastauksissa. Esimerkiksi pikapalkintona käytettyjen elokuvalippujen arvo työntekijöille ei avointen vastausten perusteella ole kovin suuri, tai ainakin sen rinnalle toivottaisiin enemmän muita vaihtoehtoisia pikapalkintoja. Samoin työterveyspalveluihin toivotaan avoimissa kommenteissa lisää laajuutta, muun muassa hammaslääkäripalveluiden koetaan olevan tarpeellisia. Myös työntekijöiden toiveet lentoeduista nousevat kommenteissa esille. Tämä on kuitenkin asia, jota tiedän yrityksen pohtineen, mutta tähän mennessä sen toteuttaminen ei ole ollut realistista.

Neljäsosa vastaajista ei osaa ottaa kantaa työhyvinvointipalveluiden ja –etujen kilpailukykyisyyteen. Kaikista vastanneista miehistä 20 prosenttia ei osaa sanoa, ovatko edut kilpailukykyisiä ja naisista 28 prosenttia vastasi samoin. Tätä saattaa mahdollisesti selittää se, että vastaajat eivät välttämättä ole aikaisemmin työskennelleet muissa alalla toimivissa yrityksissä ja siksi eivät pysty vertailemaan kilpailukykyisyyttä.

Työhyvinvointipalveluita käyttää hieman yli puolet kaikista vastanneista. 57 prosenttia ilmoittaa käyttävänsä yrityksen tarjoamia työhyvinvointipalveluita, kun taas 43 prosenttia ilmoittaa, ettei käytä. Sukupuolen mukaan tarkasteltuna kaikista vastanneista naisista enemmistö ilmoitti hyödyntävänsä yrityksen tarjoamia työhyvinvointipalveluita (59 prosenttia). Kaikista vastanneista miehistä suurin osa taas ilmoittaa, ettei käytä palveluita (53 prosenttia). Kuitenkaan prosenttiosuus miesten lukemissa ei kerro koko totuutta. Vastaajien vähäisen määrän vuoksi ero näyttää melko isolta prosentteina, vaikka todellisuudessa asia ei ole niin. Miehistä seitsemän henkilöä ilmoittaa käyttävänsä palveluita ja kahdeksan, ettei käytä. Ero ei siis todellisuudessa ole niin suuri kuin lukemat antavat ymmärtää. Naisilla vastaajia on huomattavasti enemmän, minkä vuoksi heidän prosenttinsa kertovat tilanteesta todenmukaisemmin.



Kuvio 7. Eri ikäisten työntekijöiden jakauma työhyvinvointipalveluiden käytössä (n=86)

Iän huomaa olevan selkeästi vaikuttava tekijä siihen, kuinka paljon yrityksen tarjoamia työhyvinvointipalveluita käytetään. 28–34-vuotiaista jopa 82 prosenttia ilmoittaa käyttävänsä palveluita, kun muista ikäryhmistä maksimissaan 60 prosenttia käyttää niitä. Vähiten yrityksen tarjoamia palveluita hyödyntävät nuoret työntekijät, 18–22-vuotiaat, heistä ainoastaan 29 prosenttia käyttää työhyvinvointipalveluita. Muutenkin viidestä ikäryhmästä kolme vanhinta käyttävät palveluita eniten, kun taas kaksi nuorinta vähiten.

Kun tarkastellaan palveluita käyttävien henkilöiden asemaa yrityksessä voi huomata, että korkeammassa asemassa työskentelevät käyttävät palveluita enemmän. Asiantuntijoista jopa 100 prosenttia vastasi käyttävänsä palveluita. Ryhmässä vastaajia oli kuitenkin vain viisi, joten tulos ei ole yleistettävissä koko asiantuntijajoukkoon, joka yrityksessä työskentelee. Siitä huolimatta se antaa viitettä palveluiden käytöstä ryhmän keskuudessa. Esimiehistä 63 prosenttia käyttää palveluita, ja työntekijöistä puolet käyttää, puolet ei. Kun tarkastelee iän ja aseman yhteisvaikutusta palveluiden käyttöön, ei yhteyttä löydy. Ikäryhmä joka käyttää palveluita enemmän, ei vastaajissa sisällä yhtään enempää esimiehiä kuin muutkaan ikäryhmät poislukien nuorin ryhmä. Toki asiantuntijoita on vain kolmessa vanhimmassa ryhmässä ja heidän antamansa vastaukset heijastuvat tuloksiin.

Kokoaikaiset työntekijät käyttävät suhteessa enemmän työhyvinvointipalveluja kuin osa-aikaiset työntekijät. Kokoaikaisista noin 60 prosenttia käyttää palveluita ja 40 prosenttia ei. Osa-aikaisilla taas lukemat menevät juuri päinvastoin. Tätä saattaa osa-aikaisten suhteen perustella avoimet kommentit työhyvinvointitapahtumia koskien. Niistä ilmeni, ettei osa-aikaiset ole välillä saaneet kutsua tapahtumaan tai kutsu on ollut vain peruutuspaikalle.

Samankaltainen kuvio toistuu kun tarkastellaan palveluiden käyttöä sen perusteella, kumman yrityksen palveluksessa työntekijät työskentelevät. SSP Finlandin omista työntekijöistä noin 70 prosenttia käyttää palveluita ja loput 30 prosenttia ei, ja StaffPointin kautta vuokratuiden työntekijoiden vastaukset ovat päinvastaiset. Kun vertailee omia ja StaffPointin kautta vuokrattuja koko-aikaisia työntekijöitä, on ero palveluiten käytössä suuri. Vain 29 prosenttia StaffPointin kirjoilla olevista kokoaikaisista työntekijöistä käyttää palveluita, kun taas omista kokoaikaisista jopa 71 prosenttia käyttää niitä. Osa-aikaisissa ero ei ole niin suuri, omista puolet käyttää palveluita ja staffpointtilaisista kolmasosa.

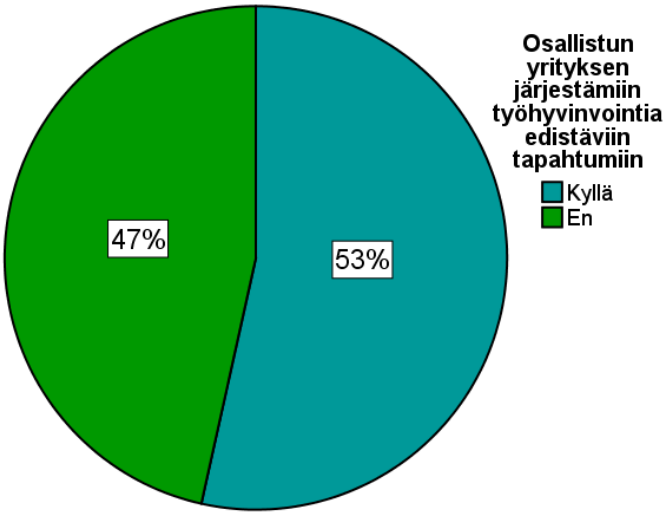
Työsuhteen laadun lisäksi tarkastelin työsuhteen keston vaikutuksia palveluiden käyttöön. Huomattavissa on, että 7–10 vuotta työsuhteessa olleet henkilöt käyttävät palveluita eniten, jopa 76 prosenttia käyttää palveluita. Muista ryhmistä noin puolet käyttää palveluita ja puolet eivät, paitsi kyselyyn vastanneesta neljästä yli 10 vuotta työsuhteessa olleesta kaikki ilmoittivat, etteivät käytä palveluita. Asemalla yrityksessä ei näy vaikutusta

siihen, että yksi ryhmä on suurempi kuin muut. Kaikissa asemissa olevat antoivat suhteessa samanlaisia vastauksia työsuhteen kestosta riippumatta.

Kun tarkastellaan kaikkia vastaajia voi tuloksista huomata, etteivät työhyvinvointipalveluita käyttävät henkilöt ole muihin työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin merkittävästi tyytyväisempiä kuin ei-käyttävät. Lähes kaikissa vastauksissa palveluita käyttävät ovat antaneet myönteisemmän keskiarvon, mutta erot ovat todella pieniä, joten niiden ei voi katsoa olevan merkityksellisiä. Kun tarkastellaan vain SSP Finlandin omia työntekijöitä, on heillä palveluita käyttävien ja ei-käyttävien välillä selkeämmät erot useassa väittämässä kaikkia kolmea ensimmäistä teemaa (liite 1) koskien. Tutkaillessa tapahtumiin osallistuvien henkilöiden tyytyväisyyttä muiden tekijöiden suhteen, heijastelevat ne palveluiden käytössä näkyneitä vastauksia. Palveluita käyttävät ja tapahtumiin osallistuvat omat työntekijät näyttävät kokevan esimiehet lähestyttävämmiksi, työyhteisön avoimemmaksi ja oman jaksamisen tasapainon paremmaksi.

5.7 Työhyvinvointitapahtumat

SSP Finland järjestää työntekijöilleen erilaisia työhyvinvointia edistäviä tapahtumia, kuten vuosijuhlia sekä erilaisia liikunnallisia tapahtumia. Yrityksen henkilöstöstä yllättävän harva ilmoittaa osallistuvansa tapahtumiin, sillä vain hieman yli puolet osallistuu (53 prosenttia). Kyselyyn vastanneiden miesten ja naisten vastaukset ovat jakautuneet melko tasaisesti, ettei esimerkiksi suurin osa ei-vastanneista ole miehiä, vaan kummankin sukupuolien edustajat ovat antaneet kyselyssä kumpaakin vastausvaihtoehtoa.

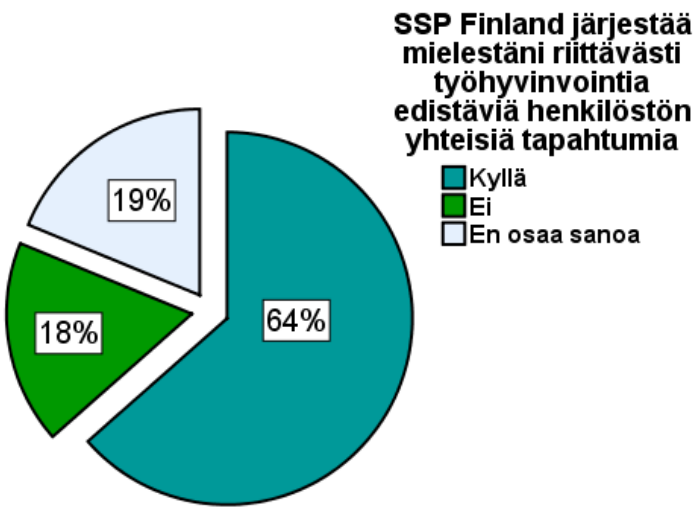


Kuvio 8. Työhyvinvointi tapahtumiin osallistuvien ja ei-osallistuvien jakauma yrityksessä (n= 86)

Naiset ovat hieman miehiä aktiivisempia osallistumaan työhyvinvointia edistäviin tapahtumiin. Kaikista kyselyyn vastanneista naisista tapahtumiin osallistuu 55 prosenttia ja kaikista vastanneista miehistä 47 prosenttia. Miehillä osallistumattomien prosentti on hieman korkeampi kuin osallistujien, 53 prosenttia. Naisista hieman useampi osallistuu tapahtumiin, kuin jättää osallistumatta. Osallistumattomia naisia oli 45 prosenttia. Lomakkeessa oli avoin kysymys, jossa tiedusteltiin syitä mahdolliseen osallistumattomuuteen. Siihen annetuista vastauksista kävi ilmi, että työntekijät kokivat, ettei tapahtumiin osallistumiseen ole aikaa tai ainakin sitä on vaikea järjestää, eikä tapahtumia koettu tarpeeksi suureksi motivaatiotekijäksi sen järjestämiseen. Useat henkilöt mainitsivat syyksi sen, että tapahtumien aktiviteetit ovat kovin yksipuolisia. Ne nähtiin olevan aina saman kaltaisia, vain pientä ryhmää kiinnostavia, useimmiten juoksupainotteisia tapahtumia.

Kyselytutkimuksen mukaan työhyvinvointitapahtumiin osallistuvat eniten ikävälillä 28 ja 34 olevat sekä 18–22-vuotiaat työntekijät. 28–34-vuotiaista jopa 71 prosenttia osallistuu tapahtumiin, kun taas vähiten osallistuvasta ikäryhmästä, 23–27-vuotiaista, vain 38 prosenttia ilmoittaa osallistuvansa tapahtumiin. Työsuhteiden kestoista 7–10 vuotta työsuhteessa olleet osallistuvat huomattavasti useammin tapahtumiin kuin muut ryhmät. Heistä jopa 76 prosenttia osallistuu, kun vastaavasti muiden ikäryhmien osallistumisprosentti on 50–54 prosentin välillä. Tästä pois lukien yli 10 vuotta työskennelleiden ryhmä, sillä heillä prosentti on nolla. Viimeiseksi mainitussa ryhmässä on vain neljä vastaajaa, eikä tämän vuoksi tulos ole yleistettävissä. Asema näyttää olevan merkityksetön tekijä osallistumisessa, sillä noin 50 prosenttia sekä työntekijöistä että esimiehistä osallistuu tapahtumiin. Asiantuntijoista 100 prosenttia ilmoittaa osallistuvansa, mutta todellisuus tuskin yrityksen sisällä on aivan tämä, kun asiantuntijoita yrityksen palveluksessa on noin 30 ja kyselyyn heistä vastasi vain murto-osa.

Työsuhteen laadun vaikutus tapahtumiin osallistumiseen on hyvin samankaltainen kuin sen vaikutus palveluiden käyttöön. Omista työntekijöistä osallistujia on enemmän kuin StaffPointin työntekijöistä, samoin myös kokoaikaiset osallistuvat osa-aikaisia enemmän. Mielenkiintoista olisi ollut tarkastella työpaikan sijainnin vaikutusta tapahtumiin osallistumiseen, mutta valitettavasti koska muilta verkostokentiltä vastaajia on niin vähän, vain yhdestä viiteen per kaupunki, eivät tulokset ole yleistettävissä. Yllättävää oli, että kahdeksasta muualla kuin pääkaupunkiseudulla asuvasta vastaajasta seitsemän osallistuu tapahtumiin, vaikka tapahtumat painottuvatkin sijainniltaan pääsääntöisesti pääkaupunkiseudulle.



Kuvio 9. Työntekijöiden kokemukset työhyvinvointitapahtumien määrästä (n=85)

Siitä huolimatta, että vain 53 prosenttia osallistuu työhyvinvointia edistäviin tapahtumiin, 64 prosenttia vastaajista kokee, että tapahtumia järjestetään riittävästi. Kaikista naisista 63 prosenttia kokee, että tapahtumia järjestetään tarpeeksi ja 20 prosenttia, että ei järjestetä. 17 prosenttia naisista eivät osaa sanoa kysymykseen mitään. Kyselyyn vastanneista miehistä 67 prosenttia kokee tapahtumia järjestettävän tarpeeksi ja seitsemän prosenttia kokee, ettei niitä järjestetä tarpeeksi. 26 prosenttia ei osaa sanoa. Miehet siis kokevat tapahtumia järjestettävän paremmin kuin naiset. Heidän suhtautumisensa aiheeseen ”en osaa sanoa”-vastausten osuuden perusteella saattaa mahdollisesti olla hieman välinpitämättömämpi. Samaa voi päätellä korkeasta tapahtumiin osallistumattomien miesten prosentista sekä siitä, että avoimissa vastauksissa osallistumattomuuteen ilmeni syynä omat harrastukset, jotka koettiin tärkeämpinä kuin yrityksen tarjoamat tapahtumat.

Kaikista ikäryhmistä yli puolet kokee, että tapahtumia järjestetään tarpeeksi. Kuitenkin tapahtumiin eniten osallistuvan 28–43-vuotiaiden ikäryhmän vastausten keskiarvo oli kaikkein matalin, vain 53 prosenttia, kun muilla taas prosentit olivat 64 ja 75 välillä. On ymmärrettävää, että tapahtumista eniten kiinnostunut ikäryhmä toivoo niitä olevan enemmän. Päinvastaisena ilmiö on nähtävissä, kun vertaillaan henkilöstön vastauksia työsuhteiden keston perusteella. Eniten tapahtumiin osallistuvista 7–10 vuotta työsuhteessa olleista 81 prosenttia kokee, että tapahtumia järjestetään tarpeeksi. Sitä vastoin neljästä kuuteen vuotta työsuhteessa kokevat eniten, että tapahtumia ei järjestetä tarpeeksi. Jopa 31 prosenttia heistä vastasi ”ei”. Neljästä kuuteen vuotta työsuhteessa olleet ovat toisiksi eniten osallistuva ryhmä, heistä 54 prosenttia ilmoittaa osallistuvansa tapahtumiin. On täysin ymmärrettävää, että paljon osallistuvat kaipaavat enemmän tapahtumia.

6 Työhyvinvointihaastattelut

Haastatteluissa käytiin läpi teemoittain erilaisia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Runkoon poimittiin kysymykset, joiden tarkoituksena on kartoittaa kokonaisvaltaisesti haastateltavan työhyvinvoinnin tilaa sekä sen rakennuspalikoita. Sen teemat valittiin yhteisesti tietoperustan ja kyselytutkimuksen tulosten perusteella. Haastatteluilla selvitettiin, mitä asioita haastateltavat pitävät tärkeinä oman hyvinvointinsa kannalta sekä sitä, kuinka he kokevat niiden toteutuvan yrityksessä. Haastattelurunko on jaettu kolmeen eri teemaan, jotka ovat oma jaksaminen ja hyvinvointi, esimiestyö ja työyhteisö sekä tiedonkulku ja kommunikaatio. Kommunikaatiota käsittelevän teeman alle on asetettu myös kysymyksiä yrityksen tarjoamista koulutuksista ja työhyvinvointipalveluista, mutta selkeyden vuoksi niitä on analysoitu oman alaotsikkonsa alla.

6.1 Oma jaksaminen ja hyvinvointi

Yleisesti ottaen omaa jaksamista ja hyvinvointia koskeviin kysymyksiin tuli positiivisia vastauksia. Asioiden koetaan olevan hyvin, vaikka kyselylomakkeessa kyseinen osa-alue sai suhteellisen matalan keskiarvon. Toki eriäviäkin mielipiteitä löytyi, mutta usein ne olivat yksittäisiä. Haastatteluissa näkyi ihmisten erilaisuus ja se, miten erilaiset asiat motivoivat SSP Finlandin palveluksessa työskenteleviä työntekijöitä. Motivoivia tekijöitä ovat esimerkiksi kehittyminen, haasteet sekä yrityksen tarjoamat mahdollisuudet niihin. Yksi motivoiva tekijä nousi haastattelujen perusteella ylitse muiden ja se on toimiva työyhteisö. Sen koetaan antavan energiaa työhön, kun ympärillä on ihmisiä, joiden kanssa on helppo olla ja tehdä töitä.

Haastateltavat kokivat suurelta osin työn tukevan jaksamista, mutta eriäviäkin mielipiteitä oli. Perusteluiksi tukemiselle mainittiin hyvä tiimihenki, omat vaikutusmahdollisuudet työhön ja vuorojen ajoittamiseen sekä työpaikan tarjoama tuki oman jaksamisen varmistamiseen erilaisten palveluiden avulla. Eriävään mielipiteeseensä syyksi eräs haastateltava mainitsi, että vuorotyö ei juuri koskaan tue jaksamista ja osittain samaa puoltavia kommentteja tuli myös henkilöiltä, jotka pääasiallisesti kokivat työn tukevan jaksamista. Perusteluna mielipiteelle oli kiire, joka asiakaspalvelukentässä tehtävässä vuorotyössä venyttää päiviä monesti pitkiksi. Työn ja vapaa-ajan tasapaino koettiin yleisesti ottaen hyväksi ja muun muassa onnistunutta vapaa-ajan takaavaa työvuorojen suunnittelua kehuttiin. Haastateltavista henkilöistä osalla oli opintoihin liittyviä velvoitteita, jotka vaikuttivat siihen, että tasapainon kokeminen vapaa-ajan ja työn välillä oli haastavaa, vaikka se ei johtunutkaan itse työstä. Toisinaan työvuorojen koettiin olevan niin uuvuttavia, ettei vapaa-ajalla jaksa enää tehdä mitään, vaikka sitä olisikin tarpeeksi.

Lähes kaikki haastateltavat kokivat etenemismahdollisuudet työssä tärkeäksi oman työhyvinvointinsa kannalta. Vaikka osa haastateltavista ei kokenutkaan asiaa ajankohtaiseksi itselleen, he haluavat silti tietää mahdollisuuksien olevan olemassa. Etenemismahdollisuuksista yrityksen sisällä tuli toistensa vastaisia mielipiteitä, toiset kokivat niiden olevan hyvät ja toiset taas näkivät ne heikoiksi. Huonoiksi mahdollisuudet nähtiin muun muassa alan taloudellisen tilanteen takia. Oma asema yrityksessä vaikutti siihen, kuinka paljon mahdollisia urapolkuja yrityksen sisällä oli tavoiteltavissa. Kuitenkin etenemismahdollisuuksia koettiin olevan, vaikka toiset näkivätkin ne hieman heikompina.

Vain yksi haastateltavista koki etenemismahdollisuudet niin tärkeäksi, että ne pääsivät kolmen tärkeimmän hyvinvoinnin tekijän joukkoon. Tärkeimmiksi tekijöiksi haastatteluissa kerrottiin jo aiemmin mainittu työyhteisö, kehittyminen ja työn mielenkiintoisena pysyminen, joustavuus, riittävä toimeentulo, terveys sekä luottamus siihen, että työntekijästä pidetään huolta ja häntä arvostetaan. Myös kyselytutkimus osoitti samankaltaisia tekijötä tärkeimmiksi työhyvinvoinnin kannalta yrityksessä.

Se, että työyhteisön tärkeys nousee esille haastatteluissa, oli ennakoitavissa jo kyselyn tulosten perusteella, sillä se koettiin kaikkein tärkeimmäksi hyvinvoinnin tekijäksi kyselytutkimuksessa annetuista vaihtoehdoista. Työyhteisön tärkeys oli hyvin kantava teema lähes kaikkien haastateltavien vastauksissa läpi haastattelujen. Eräs haastateltava, jolle työyhteisö on erittäin tärkeä motivaation ja hyvinvoinnin lähde, mainitsi oman työyhteisönsä olevan ”pieni perhe”, jossa ilot ja surut jaetaan. Läheiset välit työyhteisössä ovat erittäin tärkeät, mutta syytä on muistaa työn olevan työtä ja liian läheiset välit eivät saa hankaloittaa työntekoa. Samoin tulee huolehtia, että kaikki työyhteisön jäsenet otetaan huomioon, eikä anneta muodostua keskinäisiä ryhmittymiä.

6.2 Esimiestyö ja työyhteisö

Esimiestyön koetaan tukevan työhyvinvointia hyvin yksinkertaisilla tavoilla, kuten vastaanottavaisuudella, kuulumisten kyselyllä ja kiinnostuksen osoittamisella alaisia kohtaan. Osassa esimiestyötä koskevista kysymyksistä oli erittäin yhtenäinen linja, mutta toiset kysymykset jakoivat enemmän mielipiteitä. Esimiestyöhön liittyvistä asioista nousi haastattelujen perusteella esille useampikin kehitettävä kohta ja samaiset asiat nousivat esille myös kyselytutkimuksen tuloksissa.

Tasapuolisuuden kokemus esimiestyössä oli tärkeää kaikille haastateltaville. Vuoroesimiehen kanssa niin sanotusti samalla tasolla oleminen koettiin tärkeäksi. Käytännössä se tarkoittaa sitä, ettei esimies eristäydy, vaan toimii aikansa puitteissa

samoissa työtehtävissä alaistensa kanssa luoden yhteishenkeä ja luottamuksen ilmapiiriä työyhteisöönsä. Kaikki vastaajat kokivat lähiesimiestensä olevan tasapuolisia työssään, mutta toki toivoivat esimerkiksi esimiesten sijaisuuksien ajalle enemmän vaihtuvuutta työtehtävien järjestelyyn. Sen avulla useammat henkilöt pääsisivät kehittämään osaamistaan. Ylempänä olevien esimiesten tasapuolisuudesta mainittiin näkemys siitä, että heidän olisi aika ajoin hyvä käydä tarkastelemassa alaistensa työtä käytännössä kehittääkseen esimiestaitojaan ja -työtään.

Palautetta haastateltavista kolme viidestä kokee saavansa riittävästi. Loput toivovat enemmän palautetta työstään. Eräs haastateltava kertoi, ettei saa tarpeeksi negatiivista palautetta ja tällä tarkoittaa, että ainoastaan hyvistä asioista annetaan palautetta ja huonoista ei puhuta. Hän toivoi enemmän negatiivista, tai paremmin sanottuna rakentavaa palautetta, jotta voisi kehittää itseään ja toimintatapojaan työssä. Toinen haastateltava mainitsi, ettei palautetta tule tarpeeksi ja ilmaisi mielipiteensä siitä, että palautetta antaessa tulee pohtia, missä muodossa ja millä tavoin se ilmaistaan. Toisinaan huonoista asioista annettu palaute vain töksäytetään ilman mitään perusteluja tai korjausehdotuksia, jolloin on työntekijän itse pohdittava, mikä on tilanteessa toivottu toimintamalli. Se luo epävarmuutta työhön. Haastatteluissa nousi esiin ajatus siitä, ettei ole ainoastaan esimiehen tehtävä pohtia millä tavoin palautetta annetaan, vaan myös työntekijöiden tulee tutkiskella omaa vastaanottavaisuuttaan ja suhtautumistaan palautteeseen. Korjaavasta palautteesta ei saa suuttua, vaan se pitää ottaa kehittämisen kannalta. Onnistunut molemminpuolinen palautteen antaminen ja vastaanottaminen vaikuttavat hyvinvointiin kehittymisen kannalta kannustaen työntekijöitä parempiin suorituksiin. Positiivinen palaute nostaa mielialaa ja motivaatiota onnistumisen ilon kautta.

Kehityskeskustelut katsottiin pääsääntöisesti hyväksi ja tärkeäksi asiaksi, mutta niiden sisältöön kohdistui kritiikkiä. Ajatus on hyvä, mutta toteutus ei ole yhtä onnistunut. Työntekijät eivät tarkkaan osanneet mainita, kuinka monta kehityskeskustelua vuoden sisään kuuluisi olla. Vastauksista löytyi mainintoja siitä, ettei ole koko työssäoloaikanaan käynyt keskustelua kuin kerran. Osa vastaajista koki keskustelut hyviksi tilanteiksi pureutua paremmin työntekijän mielen päällä oleviin asioihin ja kehitysehdotuksiin sekä uskoi, että ne ovat muuttaneet toimintaa positiivisempaan suuntaan yrityksessä. Toiset taas näkivät keskustelut suhteellisen merkityksettömiksi oman työnsä kannalta keskusteluissa käytyjen yksityiselämää koskettavien aihealueiden vuoksi. Toki pidettiin hyvänä, että henkilökohtaisiakin asioita käydään läpi, mutta pääpaino tulisi kuitenkin haastateltavien mukaan olla työhön liittyvissä asioissa.

Palkitsemiseen liittyvissä kysymyksissä oli nähtävissä suhteellisen yhteinen linja: kollektiivinen palkitseminen on haastateltaville tärkeämpää kuin henkilökohtainen palkitseminen. Yhteinen tekeminen tai muu koko tiimiä koskeva palkinto koetaan arvokkaammaksi kuin henkilökohtaisesti saadut palkinnot. Osaa haastateltavista palkittiin eri kriteeristöllä. He kokivat palkitsemisen toimivan hyvin ja olevan oikeudenmukaista. Sitä vastoin henkilöt, joiden palkitseminen koostui enemmän pikapalkitsemisesta, kuten ilmaisista lounaista, elokuvateatterilipuista sekä lahjakorteista, eivät kokeneet niiden vaikuttavan omaan hyvinvointiinsa tai motivaatioonsa. Toki niistäkin oltiin iloisia, mutta enemmän kaivattiin erilaista palkitsemista. Tosin näkemykset siitä, millaista sen tulisi olla, vaihtelivat. Selkeästi esille kuitenkin nousi se, että nykyiset pikapalkinnot eivät ole olleet tehokkain ratkaisu. Pikapalkintoja jaetaan yrityksessä useimmiten henkilöille, jotka joustavat työvuorojen suhteen. Lisäksi työntekijöitä palkitaan onnistumisista erilaisissa kilpailuissa tai vaikkapa mystery shoppaajan käynnistä saadusta hyvästä arvioinnista.

Palkitseminen koettiin yleisesti ottaen oikeudenmukaiseksi, mutta mainintoja sitä vastoin olevasta toiminnasta ilmeni myös. Liiallinen lukuihin katsominen kilpailujen yhteydessä kerrottiin haastatteluissa ongelmaksi, koska niihin vaikuttavat usein runsaasti muutkin tekijät kuin työntekijöiden oma aktiivisuus. Samoin joustamiseen liittyvässä palkitsemisessa kerrottiin olevan epäkohtia sen suhteen, ettei usein joustavia henkilöitä välttämättä palkita yhtä helposti kuin harvemmin joustavia. Toisinaan palkinnon saamiseksi täytyy myös osoittaa itse aktiivisuutta pyytämällä sitä. Kilpailuja pidettiin oikeudenmukaisena tapana ansaita palkintoja, mikäli niiden toteutus on onnistunut. Kilpailuja suunnitellessa ja suhteuttaessa tulee huomioida, että yksi kassalla oleva henkilö saa myyntimerkinnät muiden vuorossa olevien suosittelemista tuotteista.

Palkitsemista koskien esille nousi ajatus siitä, että liiallinen kilpailu ei ole hyväksi työntekijöiden motivaatiolle. Tästä olen itse samaa mieltä, sillä jatkuva kilpailu etenkin omien työkavereiden kesken rikkoo yhteishenkeä. Erityisesti tilanteessa, jossa kaikilla ei ole edes samat mahdollisuudet pärjätä kilpailussa tiettyjen työtehtävien tai vuorojen vähäisyyden takia. Yhtenä tiiminä kilpaillessa, vaikkapa muita työpisteitä vastaan, saadaan työyhteisössä aikaan enemmän yhteen hiileen puhaltamista ja se liimaa henkilöstöä entistä tiukemmin yhteen. Esimiesten ja yrityksen johdon täytyy osata taitavasti tasapainotella näiden kahden tekijän välillä saadakseen optimaalisen tuloksen palkitsemisella.

Kaikissa esimiestyötä koskevissa vastauksissa näkyi hyvin selvästi haastateltavien toive avoimesta, oikeudenmukaisesta sekä lämpimästä ja välittävästä esimiestyöstä. Haastatteluista välittyi esimiehen läsnäolon ja kiinnostuneisuuden tärkeys työntekijöille ja

heidän hyvinvointinsa riippuvaisuus esimiehen toiminnasta työyhteisössä. Esimiehen oikeudenmukaisuus luo omalta osaltaan pohjaa työyhteisön toimivuudelle, sillä oikeudenmukainen esimiestyö ei anna aihetta kateuteen työyhteisössä.

6.3 Tiedonkulku ja yhteistyö

Tiedonkulun koetaan olevan haastavaa SSP Finlandin kaltaisessa isossa organisaatiossa. Sen koettiin kaipaavan runsaasti kehittämistä, etenkin tiettyjen yksittäisten asioiden suhteen. Tiedonkulun heikkouksista huolimatta yhteistyön koetaan olevan toimivaa organisaatiossa niiden ihmisten kanssa, keiden kanssa ollaan tekemisissä päivittäin. Yhteistyö koettiin haastateltavien toimesta asiaksi, joka kaipaa jatkuvasti kehittämistä, vaikka se yleensä toimisi moitteettomasti. Kokemus tiedonkulun sujuvuudesta on suuri osa hyvinvoinnin pohjaa työyhteisöissä. Huonosti kulkeva tieto voi aiheuttaa epävarmuutta omasta työstä ja haitata muita hyvinvointiin vaikuttavia osa-alueita, kuten kokemusta omasta roolista työyhteisössä.

Haastateltavat näkivät ongelmia organisaation tiedonkulussa. Toisinaan koettiin, että tarvittava tieto ei tavoita kaikkia työntekijöitä. Usein oman tiimin kesken tiedonkulun katsottiin olevan hyvää tiimin jäsenten läheisten välien vuoksi. Kuitenkin lähes kaikki haastateltavat mainitsivat, että tiedonkulku ei ole koskaan valmis ja siitä löytyy jatkuvasti kehitettävää, ja kehittämiseen tulisi tähdätä. Seinälle laitettavia ilmotuksia pidettiin huonona keinona ylläpitää onnistunutta viestintää yrityksessä, etenkin kielitaitoon liittyvien ongelmien vuoksi. Tiedotteiden kielenä on suomi, mutta kuitenkaan kaikki yrityksen palveluksessa olevat henkilöt eivät lue, puhu tai kirjoita suomea. Sen vuoksi vastuu tiedon siirtymisestä tällaisille henkilöille jää konkreettisena kääntämistehtävänä esimiesten vastuulle.

Ongelmia nähdään tiedonkulussa käytetyissä kanavissa, jotka osittain koetaan vanhanaikaisiksi. Sähköiset ratkaisut mainittiin eräässä haastattelussa paremmiksi, verraten niitä toisen organisaation toimintamalliin. Eräs suuri haaste tiedonkulussa on osa-aikaisten pitäminen ajantasalla tärkeistä asioista heidän käydessään töissä vain muutaman vuoron viikossa. Kaikilla työntekijöillä ei ole omia sähköpostiosoitteita, joihin tiedotteita voisi lähettää tiedon siirtymisen helpottamiseksi myös pidempien vapaajaksojen aikana. Pisteessä, jossa kaikilla työntekijöillä on yrityksen sähköpostiosoite, tiedonkulku koettiin tehokkaammaksi. Eräs kuilu tiedonkulussa on yrityksen suorittavan tason työntekijöiden ja taustahenkilöstön työpisteiden sijoittuminen eri rakennuksiin, mikä jättää päivittäisen viestinnän pääosin sähköpostin varaan. Sähköpostiviestintään kaivattiin

tarkkuutta, jotta asiasisällöt eivät muuttuisi matkan varrella sekä viestit tavoittaisivat kaikki tarvittavat henkilöt.

Isoissa organisaatioissa viestintä on usein haaste. Etenkin ravintola-alalla osa-aikaisten työntekijöiden määrä on suuri ja heille jää iso vastuu siitä, että he jatkuvasti itse selvittävät ajankohtaisia asioita. Sekään ei aina riitä, sillä heidän kysyessä kuitenkaan välttämättä tiedonantaja ei muista kertoa kaikkia olennaisia asioita. Eräänä ehdotuksena tämän viestintäkatkoksen korjaamiseen tuli intranet, jossa tärkeät tiedotteet ja esimerkiksi tuotemuutokset olisivat helposti kaikkien saatavilla vaikkapa kotoa käsin.

Yhteistyön koettiin kaikkien haastattelijoiden kesken olevan onnistunutta. Yhteistyötä luonnehdittiin avoimeksi ja joustavaksi, mutta nämä luonnehdinnat koskettivat lähinnä omaa työpistettä ja siellä tapahtuvaa yhteistyötä. Koko yrityksen yhteistyöstä eräs haastateltava mainitsi, että enemmän tulisi ajaa eteenpäin ajatusta yhdestä SSP Finlandista, eikä yksittäisistä työpisteistä ja tätä kautta lisätä yhteistyötä pisteiden välillä. Samoin eräs haastateltava korosti erityisesti sitä, etteivät henkilökemiat saisi vaikuttaa työntekoon ja yhteistyön sujuvuuteen organisaatiossa. On yleistä, että henkilökemioilla on vaikutusta yhteistyön toimivuuteen, mutta tärkeää organisaation toiminnan ja tuloksen kannalta on ottaa käyttöön ”työskentelen kaikkien kanssa”-asenne työpaikalla. Yleisesti ottaen yhteistyö katsottiin toimivaksi, mutta siitä myös ajateltiin, että parantamisen varaa näin tärkeässä asiassa löytyy aina.

6.4 Työhyvinvointipalvelut ja -edut

Työhyvinvointipalveluiden kirjo SSP Finlandilla on laaja ja siihen kuuluu tärkeänä osana henkilökunnan kouluttaminen. Koulutusten koettiin antavan motivaatiota ja poistavan epävarmuutta työssä, mutta niiden järjestämisessä on yrityksessä vielä pohtimisen varaa. SSP Finlandin tarjoamiin etuihin oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä. Vain yksi haastateltava koki ne huonoiksi. Kuitenkaan haastateltavista juuri kukaan ei osannut sanoa, ovatko ne kilpailukykyisiä alan muihin yritykseen nähden, sillä tietoa muiden yritysten tarjonnasta ei löytynyt. Negatiivisia kommentteja etuihin liittyen tuli etenkin työterveyshuollon laajuudesta, jota kaivattiin lisää. Samoin kuin työhyvinvointikyselyn avoimissa kommenteissa, nousi lentoetu esille myös eräässä haastattelussa. Sen tarjoamista odotettiin yritykseltä työpaikan sijainnin perusteella.

Haastateltavien keskuudessa etujen käyttö oli hyvin vähäistä ja hajanaista, sillä vain yksi haastateltavista käytti useampia etuja kuin vain yhtä tai kahta. Naiset kokivat yrityksen tarjoaman kuntosaliedun tärkeäksi, kun taas miehet eivät maininneet siitä juurikaan, ja jos

jotain, niin negatiivista. Kaikki haastatellut naiset ilmoittivat käyttävänsä yrityksen tarjoamia etuja ja ne koettiin tärkeiksi. Pienet koulutukset ja tapahtumat olivat käytettyjen etujen joukossa. Joillakin henkilöillä etujen käyttämättömyys on ajanpuutteesta kiinni ja toisilla kiinnostuksesta. Työhyvinvointitapahtumiin osallistuminen nousi esille vastauksissa ja kiinnostus niitä kohtaan oli vaihtelevaa. Toiset kokivat ne mukaviksi yhteishenkeä ylläpitäviksi toiminnoiksi, kun toiset taas eivät pitäneet tähän mennessä järjestettyjen tapahtumien massamaisesta luonteesta ja tämän vuoksi jättivät jopa osallistumatta.

Haastattelussa kysyttiin työntekijöiden mielipiteitä siitä, millaista koulutusta SSP Finlandin tulisi järjestää enemmän ja vastaukset olivat erittäin mielenkiintoisia. Koettiin, että kesätyöntekijöinä taloon tulevien koulutukseen panostettiin enemmän kuin muuna aikana uutena tulevien koulutukseen, ja tähän kaivattiin tasapuolisuutta. Sen koettiin johtuvan siitä, että kesätyöntekijöitä tulee useampi kerralla ja yhtä aikaa kouluttaminen on tämän vuoksi viisasta. Jos heti työsuhteen alusta saakka jotkin asiat jäävät epäselväksi, hidastaa se muidenkin asioiden oppimista. Siksi tulisikin pitää huoli, että uudet työntekijät saavat aloitusajankohdastaan riippumatta samantasoisen koulutuksen. Alkoholi-koulutus sekä erilaiset kassa- ja järjestelmäkoulutukset olivat toivottujen koulutusten joukossa ja niiden lisäksi toivottiin koulutusta, joka henkisesti valmentaisi asiakaspalvelutehtäviin. Tärkeänä nousi esille myös alaan liittyvä koulutus, vaikka se ei suoranaisesti koskisikaan omia työtehtäviä.

SSP Finland järjestää koulutusta Passion for food and beverages -tapahtumien muodossa. Kyseessä on pienimuotoisia koulutustapahtumia, jotka käsittelevät ruokiin ja juomiin liittyviä asioita. Ne ovat tarkoitettu luomaan motivaatiota henkilökunnalle omaa työtä kohtaan. Niiden koettiin yleisesti ottaen edistävän työhyvinvointia, mutta niihin toivottiin hieman laajempaa kirjoa ja enemmän tarttumapintaa oman työtehtävän kanssa, jotta irti saatu hyöty olisi mahdollisimman suuri. Kuitenkin tapahtumat koettiin niin mielenkiintoisiksi, että niitä toivottiin lisää, sillä kursseille on rajoitettu osallistujamäärä, eivätkä kaikki halukkaat tämän vuoksi välttämättä aina pääse osallistumaan. Koulutus ja osaamisen kehittäminen on eräs työhyvinvoinnin tärkeä kulmakivi, kun tuntee osaavansa työnsä, on siitä helpompi nauttia ja viedä taitojaan uusille tasoille.

Haastattelun viimeisenä kysymyksenä haastateltavia pyydettiin pohtimaan, miten he itse parantaisivat työhyvinvointia yrityksessä, mikäli olisivat johtamassa sitä. Vastausten kirjo oli laaja. Koettiin, että yrityksen johdon tulisi olla tutumpaa käytännön työn kanssa, jotta johtaminenkin käytännönläheistyisi. Tästä esimerkkinä eräässä haastattelussa esiin noussut äärimmäisen tärkeä työhyvinvoinnin tekijä: tauot. Ravintola-alalla taukojen järjestäminen on haastavaa ja toisinaan niiden pitäminen mahdotonta. Tämän vuoksi eräs

haastateltavista tahtoisi kehittää asioita niin, että kaikille pystyttäisiin takaamaan ruokatauko siten, että pääsee hetkeksi irti omasta työpisteestä. Sen koettiin parantavan jaksamista. Muutenkin yrityksessä tulisi enemmän keskittyä kuormaan, joka yhden työntekijän harteille asetetaan ylipitkien työvuorojen ja lyhyiden lepoaikojen sekä puuttuvien taukojen myötä. Yhteishengen parantaminen, niin pistekohtaisesti kuin koko organisaatiossakin, koettiin kahden haastateltavan mielestä olennaiseksi asiaksi, jonka he muuttaisivat jos päättäisivät asioista. Samoin koulutusta lisättäisiin, mutta muita kuin myyntiin liittyviä, sillä niitä katsottiin olevan jo tarpeeksi.

7 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Yleisesti ottaen työhyvinvointi on suhteellisen hyvällä tasolla yrityksessä, mutta tutkimus paljasti tiettyjä osa-alueita, joihin tulee keskittyä ja joita kannataa kehittää. Työn tavoitteena oli saada kattava kuva hyvinvoinnin nykytilasta yrityksessä ja havaita mahdollisia kehityskohteita. Tavoitteen saavuttamiseksi toteutettiin sekä kyselytutkimus että haastatteluja tuomaan tietoa nykytilasta. Tutkimustuloksista ilmeni, että joissakin osa-alueissa on kehittämisen varaa ja näitä pohditaan seuraavassa luvussa. Sen jälkeen pohditaan kehitysehdotuksia sekä käydään läpi tutkimuksen luotettavuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

7.1 Tärkeimmät tulokset

Kokonaisuudessaan työhyvinvointi on SSP Finlandilla vähintään kohtalaisella tai melko hyvällä tasolla. Kehittämistä vaativia huonompia arvoja saaneita työhyvinvoinnin tekijöitä löytyi ja tutkimustuloksista saattoi huomata jonkin tietyn ryhmän olevan tyytyväisempi työhyvinvoinnin asioihin kuin toisten. Nämä ovat asioita, joita yrityksen tulisi pyrkiä korjaamaan ja tasoittamaan.

Sukupuolten vastausten välillä on eroa henkilökohtaiseen työhyvinvointiin ja työkykyyn, esimiestyöhön sekä työyhteisöön liittyvissä väittämissä. Sukupuolivertailuista ilmenee, että lähes poikkeuksetta miehet ovat tyytyväisempiä kaikkien kolmen mainitun osa-alueen työhyvinvoinnin tekijöihin. Valitettavasti kyselyyn vastanneista ainoastaan 15 henkilöä 86 henkilöstä oli miehiä, minkä vuoksi tuloksia ei voi yleistää. Poikkeuksena miesten tyytyväisyyteen esille nousi, että miehet olivat naisia tyytymättömämpiä etenemismahdollisuuksiinsa. Tämän uskon mahdollisesti olevan seurausta alan naisvaltaisuudesta, sillä kun työpaikkaa haetaan yrityksen sisällä, on hakijoista mitä todennäköisimmin sukupuolijakauman perusteella pääosa naisia. Silloin on todennäköisempää, että useammin nainen palkataan avoinna olevaan tehtävään.

Johtamisen vastuulla on organisaatiossa samaan aikaan monta eri asiaa. Eräs olennaisin niistä on henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen. (Juuti 2010, 49–51.) Johtamistyylillä on suuri vaikutus työhyvinvoinnin kokemukseen työyhteisössä sekä luottamuksen rakentamisessa alaisten ja esimiesten välillä (Zineldin & Hytter 2012). SSP Finlandilla johtamistyyli tuntuu pääosin toimivan hyvin ja sen vaikutukset näkyvät. Kyselyn tulokset osoittavat, että esimies on lähellä työntekijöitä. Esimiehen koetaan viestivän odotuksensa alaisille hyvin ja häntä voi tarvittaessa lähestyä, oli kyse sitten avun tarpeesta tai muista asioista. Virolaisen (2012, 107) mukaan on tutkittu, että esimiehen kiinnostus alaisiaan

kohtaan nimenomaan ihmisinä, eikä vain työntekijöinä, on suurin luottamusta rakentava tekijä työyhteisöissä. Näyttää siltä, että luottamus esimiesten ja alaisten välille on siis onnistuttu SSP Finlandilla rakentamaan ja esimiehet ovat kiinnostuneita alaisistaan. Juuri tämänkaltaisista hyvistä asioista SSP Finlandilla esimiesten ja johdon tulee pitää kiinni, sillä hyvä ja alaisten luottamuksen ansainnut esimies vie työhyvinvointia yrityksessä aimo harppauksin eteenpäin. Hyvä johtaja pystyy vaikuttamaan todella paljon koko organisaatioon, sillä he ohjaavat organisaation toimintakulttuuria (Carrington, 2014).

SSP Finlandin esimiestyössä on kuitenkin osa-alueita, joissa johtaminen ei ole tutkimustulosten perusteella toiminut aivan toivotusti. Tällainen on esimerkiksi ongelmiin tarttuminen työyhteisössä. Vaikka työhyvinvointi onkin monen tekijän summa, voi jonkin yksittäisen osa-alueen kehittämisellä olla suuri vaikutus sen kokemukseen työyhteisössä (Virolainen 2012, 107). Heikommiksi havaittuja osa-alueita kehittämällä voidaan siis saada SSP Finlandin henkilöstön työhyvinvoinnin kokonaisuutta nousemaan. Etenkin keskitason esimiehillä on suuri vaikutus työntekijöiden kokemaan hyvinvointiin sekä stressiin (Virolainen 2012, 106). Ongelmiin puuttuminen ripeästi oikeanlaisella otteella on tärkeä osa esimiesten työtä ja sitä tulee SSP Finlandilla parantaa. Sopivalla määrällä auktoriteettia ja kontrollia esimies voi vaikuttaa työntekijöidensä suhtautumiseen työtä kohtaan ja näin lisätä heidän panostustaan työhön (Virolainen 2012, 106). SSP Finlandilla esimiesten tulee ongelmatilanteiden ilmetessä käyttää auktoriteettiaan ongelman ratkaisuun mahdollisimman tehokkaasti lisätäkseen työntekijöidensä hyvinvointia.

Niin koko henkilöstön kuin yksilöidenkin hyvinvoinnin kannalta työyhteisöllä on merkittävä rooli (Kaivola & Launila 2007, 133–134). Tutkimustuloksissa esimiestyön lisäksi erittäin suuressa, jollei suuremmassakin roolissa työhyvinvoinnin kannalta SSP Finlandilla on työyhteisöt ja tiimit, joissa työskennellään. Niiden vaikutus omaan henkilökohtaiseen hyvinvointiin koettiin erittäin suureksi ja se näkyi molemmissa tutkimusaineistoissa selkeänä ja korostuneena tekijänä. Työyhteisö antaa energiaa, tukea ja motivaatiota työntekijöille ja hyvää työyhteisöä arvostetaan yrityksen työntekijöiden keskuudessa. Kun työyhteisössä tunnetaan toisensa henkilökohtaisella tasolla, on helpompaa lähestyä työkavereita työhön liittyvillä mieltäpainavilla asioilla (Virolainen 2012, 24). Yksilö ja hänen persoonallisuutensa kukoistavat hyvässä yhteistyössä ja jaksamisen kannalta sosiaalisen tuen saaminen työyhteisöstä on tärkeää (Rauramo 2012, 104–105).

Työhyvinvoinnin tärkeiden tekijöiden listauksessa työyhteisö oli saanut arvon 3,77. Korkein mahdollinen arvosana oli 4,00, joten sen merkitys näyttää olevan työntekijöille todella suuri. Ristiriitaista tutkimustuloksissa oli se, että vaikka työyhteisölle ja omalle tiimille annetaan paljon arvoa, koettiin, ettei avoimuus ole niin hyvällä tasolla kun sen tulisi

olla ja tiedonkulussa on ongelmia. Työyhteisön keskinäinen luottamus mahdollistaa avoimuuden, johon kuuluu tärkeänä osana asianomaisten riittävä informointi työhön liittyvistä asioista (Rauramo 2012, 105–106). Tiedonkulun vaikeudet tulisi yrityksessä selättää, jotta hyvistä työyhteisöistä voitaisiin nauttia entistäkin enemmän ja ammentaa niistä vielä runsaammin energiaa omaan työhön.

Aiemmassa kappaleessa selvitettyyn työyhteisön tärkeyteen viittaa se, että haastattelututkimuksessa kollektiivista palkitsemista pidettiin tärkeämpänä kuin yksilöinä saatavia pikapalkintoja tai oikeastaan yksilöpalkitsemista ylipäätänsäkään. Kollektiivisen palkitsemisen, kuten yhteisten illanviettojen, koettiin nostavan yhteishenkeä ja sitä toivottiin enemmän. Viitala (2013, 139) kertoo ihmisten odottavan työltä ja työyhteisöltä muutakin kuin korkeinta mahdollista hintaa, eli hyväksi koettua palkkaa. Hän sanoo työn tarjoavan yksilöille ryhmän jäsenyyttä, yhteisöllisyyttä ja mahdollisuuden kokea arvostusta ja välittämistä. Tutkimustulokset antavat viitettä siihen, että SSP Finlandilla työskentelevät henkilöt toivovat palkitsemisen kautta Viitalan mainitsemia asioita. Haastattelujen perusteella näyttää siltä, ettei raha ole aina se tärkein motivaatiotekijä, vaan tunne yhteenkuuluvuudesta. Toki kyse on vain haastatteluista eikä vastauksia siksi voi yleistää, mutta tämä voi olla heijastumaa kyselyssä näkyneisiin palkitsemista koskeviin ongelmiin.

Pikapalkitsemisessa käytetyt palkinnot sekä palkitsemisen oikeudenmukaisuus koettiin huonosti toimivaksi yrityksessä. Palkitseminen osana esimiestyötä oli saanut erään korkeimmista keskihajonnoista niin miesten kuin naistenkin keskuudessa. Tämän suhteen on syytä pohtia, onko palkitseminen yrityksessä tasapuolista, vai palkitaanko osaa henkilöstöstä paremmin. Haastatteluissakin mainittiin epätasapuolisuuteen viittaavia asioita. Niiden mukaan harvemmin joustavia henkilöitä palkittiin herkemmin kuin usein joustaneita, sekä toisinaan täytyy itse osata pyytää pikapalkintoa, jos on toiminut siten, että sen ansaitsee. Pikapalkintoihin liittyvät ongelmat koskivat niiden tavoittelemisen arvokkuutta työntekijöille, johon kehitysehdotuksissa pureudutaankin tarkemmin.

Työhyvinvointipalvelutta käyttää ja tapahtumiin osallistuu eniten 28–34-vuotiaat sekä 7–10 vuotta työsuhteessa olleet. Kaikista kyselyyn vastanneista palveluita käyttävät eivät kuitenkaan ole merkitsevästi tyytyväisempiä muihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Kun tarkasteltiin omien ja vuokratyöntekijöiden välisiä eroja, oli huomattavissa, että omat palveluita käyttävät työntekijät olivat monienkin asioiden suhteen selkeästi tyytyväisempiä kuin he, jotka eivät palveluita käyttäneet. Sama toistui tapahtumiin osallistumisen suhteen. StaffPointin työntekijöiden keskuudessa eroa ei ollut huomattavissa. Omat työntekijät käyttivät ylipäätänsä selvästi enemmän palveluita kuin StaffPointin kautta vuokratut työntekijät. Palveluiden käytöllä sekä tapahtumiin osallistumisella on mahdollisesti siis

positiivista vaikutusta omien työntekijöiden keskuudessa yksilöiden yleiseen työhyvinvointiin.

Mielestäni erittäin tärkeä esille nostettava tulos on se, että StaffPointin palveluksessa olevat vuokratyöntekijät ovat arvioineet myönteisemmin lähes jokaisen eri teeman väittämät kuin yrityksen työntekijät. Itse olin yllättynyt tuloksesta, sillä usein vuokratyöntekijöiden työtuntien määrä ja tätä kautta toimeentulo on epävarmempaa, minkä vuoksi olisin uskonut heidän kokevan vähemmän työhyvinvointia. Hyvinvoinnin kokemus voi mahdollisesti johtua siitä, että vuokratyöntekijää saatetaan usein neuvoa työssä enemmän esimiehen toimesta, jotta työ sujuisi toivotusti ja se voi synnyttää tunteen siitä, että työyhteisössä välitetään ja tätä kautta edistää työhyvinvointia.

Eräs merkittävä tulos koski palautteen määrää ja laatua. Kyselyn tuloksissa näkyi, että vaikka palautetta pidettiin kolmanneksi tärkeimpänä, sen toteutuminen organisaatiossa oli kolmen huonoiten toteutuvan joukossa. Eli henkilöstö ei koe saavansa palautetta tarpeeksi tai sen antamisen toteutuksessa on jokin pielessä. Tässä on selkeä ristiriita, johon tulee tarttua. Haastattelussa nousi esille palautteen laatua koskevat asiat, sillä eräs haastateltava koki, että ainoastaan positiivista palautetta annetaan ja rakentavan palautteen antamista vältellään. Rakentava palaute on työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden edistämisen kannalta erittäin tärkeää. Se mahdollistaa oman työn arvioinnin ja virheiden korjaamisen ja tätä kautta tuo työlle mielekkyyttä. (Rauramo 2012, 135.) Toinen haastateltava koki, että silloin kun negatiivista palautetta annetaan, olisi sen ilmaisussa korjaamisen varaa, jotta työntekijän olisi helpompaa kehittää itseään palautteen avulla.

7.2 Kehitysehdotukset ja tulosten pohdinta

Selkeimmin esille nousseet kehittämistä kaipaavat asiat koskivat pääsääntöisesti yrityksessä toteutettua palkitsemista sekä yrityksen tarjoamia työhyvinvointpalveluita ja -etuja. Tutkimustulokset osoittivat kuitenkin kehitettävää niiden lisäksi myös esimerkiksi esimiestyössä sekä palautteessa. Tässä alaluvussa on eritelty tärkeimmät kehityskohteet ja pohdittu niiden kehittämistarpeeseen liittyviä syitä. Samoin on mietitty soveltuvia vaihtoehtoja niiden tulokselliseen kehittämiseen.

Tutkimustulosten perusteella olennainen kehityskohta on yrityksessä käytössä oleva pikapalkitseminen. Tämän hetkisiä pikapalkintoja ei haastattelujen perusteella koeta motivoiviksi ja kyselyn perusteella palkitseminen ontuu. Kyselyn tulosten mukaan palkitsemisessa on suuri keskihajonta, eli vastaajien kokemukset sen suhteen on toisistaan eriäviä. Kuten jo aiemmin on mainittu, palkitsemiseen liittyviä ongelmia on

havaittavissa niin haastatteluissa kuin kyselytutkimuksen tuloksissa sekä sen avoimissa kommenteissa. Mikäli yritys haluaa tarkempaa tietoa palkitsemisen keihttämiseksi, olisi viisasta tutkia asiaa tarkemmin kvalitatiivisella jatkoselvityksellä. Selvityksen avulla saataisiin spesifioitua konkreettisia muutoskohteita, joita voitaisiin lähteä kehittämään. Jatkoselvitys mahdollistaisi hyvin henkilöstölähtöisen otteen palkitsemisen kehittämiseen.

Muitakin henkilöstölle tarjottuja etuja tulee miettiä vielä entistäkin enemmän, vaikka niitä onkin jo monipuolistettu vuodelle 2015. Kysely paljasti hyvin selvästi, että liikuntaetujen tarjonnan ja hyödyn kokemus ei kohtaa. Toki liikunnan tarjoaminen on tärkeä keino tukea työntekijöiden hyvinvointia, mutta on paljon ihmisiä, jotka eivät tämän kaltaisesta tarjonnasta välitä tai edes ehdi etuja käyttää. Samoin liikuntapainotteisiin tapahtumiin tulee jatkossakin etsiä enemmän vaihtelua. Kyselyn avoimissa kommenteissa nousi selkeästi esiin tapahtumien yksipuolisuus ja juoksupainotteisuus, joka karsii osallistujia paljon. Monipuoliset ja innovatiiviset sekä erilaiset tavat nauttia liikunnasta olisivat henkilöstölle tärkeitä oman hyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja niitä tulee kehittää. Parhaat tulokset saadaan kysymällä henkilökunnalta millaisia liikuntaetuja, kuten toki myöskin muita etuja, he kaipaavat. Toteuttamani kyselyn pohjalta on tehty jo muutoksia työhyvinvointipalveluiden tarjontaan ja se osoittaa, että yrityksellä on oikeanlainen ote lähteä toimimaan henkilöstön tarpeiden ja toiveiden mukaan.

Konkreettisia etuja tai tapahtumia, joita henkilöstö kaipaa lisää, on erilaiset omaa osaamista ja ammattitaitoa kehittävät koulutukset sekä työyhteisön yhteishenkeä nostattavat tekemiset. Siirtyminen henkilökohtaisesta pikapalkitsemisesta enemmän kollektiiviseen palkitsemiseen yhteisten illanviettojen tai aktiviteettien merkeissä lisäisi työyhteisöjen joustavuutta. Kokemus työyhteisön vaikutuksesta hyvinvointiin on yrityksessä jo hyvällä tasolla, mutta se ei ole itsestäänselvyys ja nykytilaan ei saa tuudittautua. Työyhteisön vaikutuksesta työhyvinvointiin pitää pitää huolta ja kehittää sitä jatkuvasti juuri yhteisöllisyyttä lisäävän toiminnan kautta. Vaikka SSP Finland järjestää jo työhyvinvointitapahtumia ja esimerkiksi vuosijuhlia, on näiden isojen juhlien järjestäminen henkilöstön kannalta haastavaa, sillä jonkun täytyy aina olla töissä juhlan aikana. Tämän vuoksi erilaisten pienempien tapahtumien järjestäminen olisi viisaampaa osallistujaprosentin nostamiseksi, kun vapaita olisi helpompi järjestää.

Mikäli yrityksen resurssit sen sallivat, olisi laajempien työterveyspalveluiden tarjoaminen henkilökunnan näkökulmasta tärkeä osoitus heille työnantajan välittämisestä. Tämä on asia, mikä tässä taloustilanteessa voi tuottaa haasteita ja yrityksen täytyy tarkastella omia resurssejaan, onko lisäpalveluiden tarjoaminen mahdollista. Erilaiset erikoislääkäripalvelut sekä etenkin hammaslääkäripalvelut olivat henkilöstön toivelistalla, mikäli laajentaminen

on yritykselle mahdollista. Toisaalta tästä seuraisi todella suuret kustannukset ja SSP Finland tarjoaa jo nykyisellään työntekijöilleen laajemmat työterveyshuollon palvelut kuin mitä laki velvoittaa.

Tällä hetkellä majoitus- ja ravintola-alalla on valitettavan yleistä, että taukojen pitämisen mahdollisuus on äärimmäisen huono etenkin kiireisinä aikoina ja ikävää on, että alan työehtosopimus omalta osaltaan mahdollistaa tätä. Työ tulee tällöin helposti liian kuormittavaksi ja sen hallinta tuntuu työntekijästä mahdottomalta. Kehitysehdotuksena tähän ongelmaan koen, että työvuorosuunnittelun kautta tulee pyrkiä takaamaan taukoja jokaiselle työntekijälle päivittäin, vaikka se onkin haastavaa ja mahdollisesti nostaa kustannuksia hieman. Kuitenkin tulee pohtia työvoimasta aiheutuvien henkilöstökulujen suhdetta tauoista saatuun hyötyyn. Kun työntekijöillä on mahdollisuus pitää taukoja, ei työ kuormita heitä liikaa ja he jaksavat työskennellä paremmin ja tuotteliaammin palamatta loppuun. Tauottomuus kiireisinä aikoina ei kanna pitkälle ja pienellä henkilöstömäärällä tehdyistä päivistä ajatellut säästöt saattavat nopeasti kääntyä yritystä vastaan suuriksi kuluiksi.

Eräs tärkeä kehityskohde koko ajan kansainvälistyvässä Suomessa, sekä etenkin kansainvälisessä lentoasemaympäristössä, on yrityksen lähettämien tiedotteiden kieli. Haastatteluissa ilmeni, että tiedotteet tulevat aina vain suomeksi ja se ei ole toimiva järjestely. Yrityksen palveluksessa työskentelee myös henkilöitä, jotka eivät pysty suomenkielellä kommunikoimaan. Tällöin vastuu tiedon välittämisestä jää konkreettisena kääntämistehtävänä esimiesten harteille, eikä näin tulisi olla. Tiedotteet usein laitetaan printteinä ilmotustaululle ja tähän käytäntöön kaivattaisiin muutosta. Printit eivät tavoita henkilöstöä tarpeeksi hyvin, minkä vuoksi eräässä haastattelusssa tarjottiin ratkaisua, että viestintä siirtyisi enemmän sähköiseen muotoon. Silloin tiedotteita voisi halutessaan selata myös vapaa-ajallaan ja siten pysyä kartalla työpaikan tapahtumista. Itse koen tämän viisaaksi vaihtoehdoksi, jonka toteuttamisen mahdollisuutta yrityksen tulisi pohtia tosissaan, sillä tätä kautta saataisiin etenkin osa-aikaisten työntekijöiden epävarmuutta laskettua ja hyvinvointia sitä vastoin nousuun.

Niin kyselytutkimuksella kuin haastatteluillakin pystyttiin selvittämään lähes yksinomaan pääkaupunkiseudulla työskentelevien kokemusta omasta työhyvinvoinnistaan. Verkostokentillä työskentelevien henkilöiden määrä vastaajissa jäi todella pieneksi, eikä tulokset sen vuoksi heidän osaltaan ole yleistettävissä luotettavasti. Tähän ongelmaan ratkaisuksi ehdotankin, että mikäli halutaan todellista ja luotettavaa tietoa verkostokenttien hyvinvoinnin tilasta, tulee kenttäkohtaisesti toteuttaa omat kyselyt. Olennaista on myös

painottaa niiden tärkeyttä yksiköiden esimiehille, jotta he kannustavat työntekijöitä vastaamaan korkeimman mahdollisen vastausprosentin saavuttamiseksi.

Työhyvinvoinnin kehittämiseen sopii hyvin sanonta ”vierivä kivi ei sammaloidu”. Tällä tarkoitan sitä, että kun antaa alkusysäyksen työhyvinvoinnille oikeasta paikasta, lähtee se parhaassa tapauksessa etenemään positiivisena aaltona. Esimiestyö on hyvä paikka aloittaa, sillä hyvät esimiehet levittävät hyvää oloa ympärilleen oikeudenmukaisuudellaan. Huomioida täytyy toki, että työhyvinvoinnin kehittämisen ”kivi” ei jaksa aina vieriä eteenpäin itsekseen alkusysäyksen jälkeen, vaan toisinaan sille on hyvä antaa uudestaan vauhtia, eli tarkkailla ja parantaa toimintamalleja jatkuvasti.

7.3 Luotettavuuden arviointi ja oman oppimisen pohdinta

Siitä, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä mittaa niitä tutkittavan ilmiön ominaisuuksia, joita se on tarkoitettu mittaamaan, käytetään termiä validiteetti (Tilastokeskus a). Tämän tutkimuksen validiteetti on suhteellisen hyvä, koska molemmat tutkimusmenetelmät tuottivat tietoa, jota niiltä odotettiin: kysely pinnallisempaa tietoa ja haastattelut sen tueksi syventävää ja yksityiskohtaisempaa tietoa. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työhyvinvoinnin nykytila sekä etsiä kehityskohteita perusteluineen, ja tavoite saavutettiin. Tietoperustaa laatiessa olen perehtynyt laajasti ja kattavasti aihetta käsitteleviin ajankohtaisiin lähteisiin. Kyselylomake ja haastattelurunko on molemmat rakennettu tietoperustan pohjalta ja se lisää tutkimuksen validiteettia. Haastattelurungon rakentamisessa on tietoperustan lisäksi huomioitu myös kyselytutkimuksessa esille nousseita asioita.

Reliabiliteetti kertoo, miten luotettavasti ja toistettavasti haluttua ilmiötä on onnistuttu mittaamaan siihen käytetyllä mittarilla. Toistomittauksilla voidaan arvioida tutkimuksen reliabiliteettia. (Tilastokeskus b.) Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa löytyy selviä heikkouksia, mutta myöskin selviä vahvuuksia. Heikkoutena kyselytutkimuksen luotettavuudessa on vähäinen vastaajamäärä. Yrityksen palveluksessa työskentelee noin 350 henkilöä, joista ainoastaan 86 vastasi kyselyyn, eli kyselyssä käynyt kato on siis valitettavan suuri, jonka vuoksi tulosten yleistämisen mahdollisuus heikentyy. Kuitenkin, mikäli kysely toistettaisiin uskon, että tulokset vastaisivat vahvasti tätä tutkimusta.

Tuloksen reliabiliteetin parantamiseksi olisi ollut tärkeää, että vastaajia olisi ollut enemmän, sillä silloin yksittäisten vastaajaryhmien vertailu olisi ollut luotettavampaa suuremman vastausmäärän takia. Toinen tekijä, joka heikentää tulosten luotettavuutta huomattavasti on vastanneiden miesten vähäisyys. Kaikista 86 vastaajasta ainoastaan 15

oli miehiä. Toki miesten määrä yrityksessä on ylipäätänsäkin pienempi, mutta vastausten luotettavan yleistettävyyden kannalta suurempi joukko miehiä olisi ollut hyvä saada vastaajiksi. Vaikka kyselyyn vastanneiden henkilöiden määrä on kokonaisuudessaan pieni, vastaa se kuitenkin yrityksen palveluksessa työskentelevää perusjoukkoa suhteellisen hyvin, mikä parantaa tutkimuksen reliabiliteettia. Kysely antaa näin todellista suuntaa siihen, mikä hyvinvoinnin tila on yrityksessä ja mihin päin sitä tulisi viedä.

Työn luotettavuutta parantaa triangulaatio menetelmä, jota tutkimuksen toteutuksessa on hyödynnetty. Triangulaatio tarkoittaa yhden tai useamman menetelmän yhdistämistä ja sitä voidaan yleisesti käyttää parantamaan tutkimuksen luotettavuutta (Ojasalo ym. 2014, 105). Kyselytutkimuksella on kerätty hieman pinnallisempaa tietoa hyvinvoinnin tilasta ja sen tarpeista yrityksessä ja lisäksi haastatteluilla on hankittu syvempää tietoa olennaisista asioista. Kyselyn ja haastatteluiden vastaukset heijastelevat toisiaan hyvin selkeästi ja tämä osoittaa, että asiat yrityksessä ovat todellisia ja niiden tilasta saatu kuva aineston pienestä koosta huolimatta suhteellisen hyvä. Kyselytutkimus toteutettiin vastaajien anonyymiys säilyttäen, mistä johtuen annetut vastaukset ovat mitä todennäköisimmin hyvin rehellisiä. Myös haastattelut on toteutettu siten, että haastateltuja ei henkilöidä tulosten esittelyssä millään tavalla, joten heitä ei voi tunnistaa.

Itse olen prosessin myötä oppinut paljon. Tutkimuksen tekemisen vaatimukset ja mahdollisuudet ovat selvinneet minulle huomattavasti paremmin prosessin kulun myötä ja se on opettanut myös paljon ajanhallinnallisia tekijöitä. Haastattelujen toteuttaminen oli itselleni täysin vieras kokemus ennen opinnäytetyöprosessia ja uskon, että sain työn toteutuksen myötä hyvät eväät vastaaviin tehtäviin jatkossa. Kokonaisuuksien hahmottamiskykyni on parantunut huomattavasti, kyseessä ollessa näin laaja työ. Työn laajuus ylittää useimpien yksin tehtävien opinnäytteiden mitan, mutta toimeksiantajayrityksen kannalta tämä valitsemani rajaus on kuitenkin kaikkein käytännöllisin konkreettisen hyödyn irtisaamiseksi.

Erään asian kyselytutkimuksessa olisin näin jälkeenpäin toteuttanut toisin. Ensimmäiset kolme teemaa ovat vastaajien arvioitavissa Likert-asteikolla yhdestä viiteen kun taas työhyvinvoinnin tekijöiden tärkeyden sekä toteutumisen arvioinnit asteikolla yhdestä neljään. Asteikkojen yhtenäistäminen samaan skaalaan olisi helpottanut vastaamista sekä selkeyttänyt kyselyn tulosten analysointia. Kuitenkin työn toteuttaminen onnistui hyvin siitä huolimatta, joten onneksi sillä ei ollut ratkaisevaa merkitystä työn toteutuksessa.

Lähteet

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2014. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa. Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Strategisen_hyvinvoinnin_johtaminen_Suomessa_2014.pdf. Luettu: 8.1.2015.

Carrington, J. 2014. Take the lead in wellbeing. Occupational Health, 66, 8, s. 24–25.

Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. 2006. Luettavissa: Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78368/tyokyvyn_ulottuvuudet_7.pdf?seque. Luettu: 12.1.2015.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Juniper, B. 2011. Defining employee wellbeing. Occupational Health, 63, 10, s. 25–25.

Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. Työhyvinvoinnin johtaminen, s.45–55. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

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

Kuntatyönantajat. Työhyvinvointia on johdettava. Luettavissa: http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/hr/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx. Luettu: 8.1.2015.

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

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Luettavissa: http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf. Luettu: 16.1.2015.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – eväitä kehittämistyön avuksi. Luettavissa: http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf. Luettu: 21.1.2015.

McLeod, S. A. 2007. Maslow's Hierarchy of Needs. Luettavissa: http://www.simplypsychology.org/maslow.html. Luettu: 22.1.2015.

Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen. Infor. Helsinki.

Mäkinen, P. 2013. Työkyvyn hallinta ja varhainen tuki. Luettavissa: http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/lyhytohje-tyokyvyn-hallinta-ja-varhainen-tuki/Tyokyvyn_hallinta_ja_varhainen_tuki.pdf. Luettu: 20.1.2015.

Nyman, T. 16.9.2014. Henkilöstöpäällikkö Select Service Parter Finland Oy. Sähköposti.

Nyman, T. 22.10.2014. Henkilöstöpäällikkö Select Service Parter Finland Oy. Haastattelu.

Nyman, T. 14.1.2015. Henkilöstöpäällikkö Select Service Parter Finland Oy. Sähköposti.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

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

Pursio, H. 2010. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. Työhyvinvoinnin johtaminen, s. 56–66. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Pyöriä, P. 2012. Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa Pyöriä, P. Työhyvinvointi ja organisaation menestys, s. 7–22. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat - viisi vaikuttavaa askelta. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2014. Työhyvinvointi. Luettavissa: http://www.stm.fi/tyoelama/tyohyvinvointi. Luettu: 13.1.2015.

SSP Group plc The Food Travel Experts. A. Helsinki-Vantaan lentoasema. Luettavissa: http://www.foodtravelexperts.com/finland/location-profile/1/0/1/helsinkivantaan-lentoasema/finnish. Luettu: 5.11.2014.

SSP Group plc The Food Travel Experts. B. Helsinki, Akateeminen Kirjakauppa. Luettavissa: http://www.foodtravelexperts.com/finland/location-profile/finnish/0/5/helsinki,-akateeminen-kirjakauppa/finnish. Luettu: 5.11.2014.

SSP Group plc The Food Travel Experts. C. Oulu. Luettavissa: http://www.foodtravelexperts.com/finland/location-profile/finnish/0/4/oulu/finnish. Luettu: 5.11.2014.

SSP Group plc The Food Travel Experts. D. Rovaniemi. Luettavissa: http://www.foodtravelexperts.com/finland/location-profile/finnish/0/2/rovaniemi/finnish. Luettu: 5.11.2014.

SSP Group plc The Food Travel Experts. E. Turku. Luettavissa: http://www.foodtravelexperts.com/finland/location-profile/finnish/0/3/turku/finnish. Luettu: 5.11.2014.

Select Service Partner Finland Oy. Yritys ja yhteystiedot. Luettavissa: http://www.sspfinland.fi/fi/ssp-finland/yritys-ja-yhteystiedot/. Luettu: 15.9.2014.

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

Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. Työhyvinvoinnin johtaminen, s.11–44.Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Taloussanomat. 2013. Oletko innostunut vai leipiintynyt? Ero töissä on valtava. Luettavissa: http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2013/03/12/oletko-innostunut-vai-leipiintynyt-ero-toissa-on-valtava/20133779/139. Luettu: 7.1.2015.

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

Tilastokeskus. A. Validiteetti. Luettavissa: http://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html. Luettu: 17.4.2015.

Tilastokeskus. B. Reliabiliteetti. Luettavissa: http://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html. Luettu: 17.4.2015.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Työterveyslaitos. 2011a. Liikunta työhyvinvoinnin tukena. Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/elintavat_ja_tyokyky/liikunta/sivut/default.aspx. Luettu: 8.1.2015.

Työterveyslaitos. 2011b. Terveyttä ja työhyvinvointia yhteisesti kehittäen. Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/terveytta_ja_tyohyvinvointia_yhteisesti_kehittaen/sivut/default.aspx. Luettu: 8.1.2015.

Työterveyslaitos. 2012. Työpaikka terveyttä edistävän liikunnan tukena. Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/elintavat_ja_tyokyky/liikunta/tyopaikka_tukena/sivut/default.aspx. Luettu: 8.1.2015.

Työterveyslaitos. 2014a. Työhyvinvointi. Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx. Luettu: 28.9.2014.

Työterveyslaitos. 2014b. Mitä on työkyky? Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx. Luettu: 13.1.2015.

Työterveyslaitos. 2014c. Työyhteisön työhyvinvointi. Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx. Luettu: 26.1.2015.

Työterveyslaitos. 2014d. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/Sivut/default.aspx. Luettu: 7.1.2015.

Työturvallisuuskeskus. A. Työhyvinvoinnin tekijöitä työpaikalla. Luettavissa: http://www.tuottavuustyo.fi/menestyva_tyopaikka/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin_tekijat. Luettu: 8.1.2015.

Työturvallisuuskeskus. B. Työstressi hallintaan. Luettavissa: http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyostressi_hallintaan. Luettu: 16.1.2015.

Työturvallisuuskeskus. C. Työstä hyvinvointia. Luettavissa: http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyosta_hyvinvointia/tyosta_hyvinvointia. Luettu: 16.1.2015.

Työturvallisuuskeskus. D. Työyhteisötaidoilla tulosta. Luettavissa: http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta. Luettu: 21.1.2015.

Työturvallisuuskeskus. E. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Luettavissa: http://www.tuottavuustyo.fi/menestyva_tyopaikka/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin_kehittaminen. Luettu: 7.1.2015.

Valtiokonttori. 2007. Avoimuutta arkeen – varhaisen puuttumisen opas valtion työpaikoille. Luettavissa: http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B1942B643-A74B-48C8-A62F-406107881BCF%7D/70859. Luettu: 5.11.2014.

Vehkaperä, M. 2015. Työhyvinvointia kannattaa johtaa. Vitriini 5/2015. (Julkaisematon lähde, julkaistaan toukokuussa 2015.)

Vesterinen, P-L. 2013. Työhyvinvoinnin edistäminen. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (Toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt, s. 267–278. Talentum. Helsinki.

Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. Työhyvinvoinnin johtaminen, s.111–117. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

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

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

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

Wilson, I. & Madsen, S. 2008. The Influence of Maslow's Humanistic Views on an Employee's Motivation to Learn. Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 13, 2, s. 46–62.

Wright, T. 2006. To Be Or Not To Be [Happy]: The Role of Employee Well-Being. Academy of Management Perspectives, 20, 3, s.118–120.

Zineldin, M. & Hytter,A. 2012 Leaders' negative emotions and leadership styles influencing subordinates' well-being. International Journal of Human Resource Management, 23, 3, s. 748–758.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Työhyvinvointikysely SSP Finland Oy 2014

HAAGA-HELIA
ammattikorkeakoulu

Työhyvinvointikysely SSP Finland Oy 2014

Taustatiedot

1. Sukupuoli

○ Mies

○ Nainen

2. Ikä

○ Alle 18

○ 18-22

○ 23-27

○ 28-34

○ 35-45

○ Yli 45

3. Työsuhteen laatu

○ Kokoaikainen

○ Osa-aikainen

4. Työpaikka sijaitsee

○ Pääkaupunkisedulla

○ Turussa

○ Rovaniemellä

○ Oulussa

5. Asema yrityksessä

○ Työntekijä

○ Esimies

○ Asiantuntija

6. Työnantaja

○ SSP Finland Oy

○ Staffpoint Oy

7. Työsuhteen kesto

○ Alle vuosi

○ 1-3 vuotta

○ 4-6 vuotta

○ 7-10 vuotta

○ Yli 10 vuotta

Arvoi asteikolla 1-5 kuinka hyvin seuraavat väittämät toteutuvat työssäsi

1=Ei lainkaan, 2=Huonosti, 3=Kohtalaisesti, 4=Hyvin, 5=Erittäin hyvin

Työhyvinvointi ja työkyky

	1	2	3	4	5
8. Pystyn itse vaikuttamaan omaan työhyvinvointiini työpaikalla	○	○	○	○	○
9. Työni ja vapaa-aikani ovat tasapainossa	○	○	○	○	○
10. Työpanostani arvostetaan	○	○	○	○	○
11. Työni on sopivan haastavaa	○	○	○	○	○
12. Työni tukee jaksamistani	○	○	○	○	○
13. Työn henkiset vaatimukset ovat tasapainossa voimavarojeni kanssa	○	○	○	○	○
14. Työn fyysiset vaatimukset ovat tasapainossa voimavarojeni kanssa	○	○	○	○	○
15. Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni	○	○	○	○	○
16. Minulla on etenemismahdollisuuksia työssäni	○	○	○	○	○

Esimiestyö työhyvinvoinnin osatekijänä

	1	2	3	4	5
17. Koen, että SSP Finlandilla esimiestyö on oikeudenmukaista	○	○	○	○	○
18. Saan esimiehiltä riittävästi palautetta työstäni	○	○	○	○	○
19. Esimies tukee ja kannustaa minua työssäni	○	○	○	○	○
20. Tiedän, mitä esimieheni odottaa minulta työssäni	○	○	○	○	○
21. Esimieheni on helposti lähestyttävä	○	○	○	○	○
22. Saan esimieheltä tarvittaessa apua työhöni	○	○	○	○	○
23. Esimies tarttuu työpaikalla tapahtuviin epäkohtiin tehokkaasti	○	○	○	○	○
24. Esimies palkitsee onnistumisista	○	○	○	○	○

Työyhteisö työhyvinvoinnin osatekijänä

	1	2	3	4	5
25. Työpaikkani työilmapiiri on hyvä	○	○	○	○	○
26. Koen olevani tasavertainen jäsen työyhteisössäni	○	○	○	○	○
27. Työssä ilmeneviin ongelmiin haetaan aktiivisesti ratkaisuja	○	○	○	○	○
28. Tiedonkulku ja kommunikaatio toimivat työpaikallani hyvin	○	○	○	○	○
29. Työyhteisössäni voi puhua avoimesti	○	○	○	○	○
30. Työpaikallani voi pyytää apua työtovereilta	○	○	○	○	○
31. Autan itse työtovereitani	○	○	○	○	○
32. Työyhteisöni on joustava	○	○	○	○	○
33. Yhteistyö toimii työyhteisössä	○	○	○	○	○
34. Koen voivani vaikuttaa työyhteisössäni tapahtuviin muutoksiin	○	○	○	○	○

Arvioi asteikolla 1-4 miten tärkeitä seuraavat asiat ovat mielestäsi työhyvinvoinnin kannalta

1=Ei lainkaan tärkeä, 2=Jonkin verran tärkeä, 3=Tärkeä, 4=Erittäin tärkeä

	1	2	3	4
35. Tasapuolinen esimiestyö	○	○	○	○
36. Palaute	○	○	○	○
37. Toimiva työyhteisö	○	○	○	○
38. Säännölliset kehityskeskustelut	○	○	○	○
39. Varhaisen välittämisen -malli	○	○	○	○
40. Kehittymismahdollisuudet työssä	○	○	○	○
41. Etenemismahdollisuudet työssä	○	○	○	○
42. Yhteiset tapahtumat	○	○	○	○
43. Palkitseminen onnistumisista	○	○	○	○
44. Liikuntaedut	○	○	○	○

Arvioi asteikolla 1-4 kuinka hyvin seuraavat asiat mielestäsi toteutuvat SSP Finlandilla

1=Ei lainkaan, 2=Kohtalaisesti, 3=Hyvin, 4=Erittäin hyvin

	1	2	3	4
45. Tasapuolinen esimiestyö	○	○	○	○
46. Palaute	○	○	○	○
47. Toimiva työyhteisö	○	○	○	○
48. Säännölliset kehityskeskustelut	○	○	○	○
49. Varhaisen välittämisen -malli	○	○	○	○
50. Kehittymismahdollisuudet työssä	○	○	○	○
51. Etenemismahdollisuudet työssä	○	○	○	○
52. Yhteiset tapahtumat	○	○	○	○
53. Palkitseminen onnistumisista	○	○	○	○
54. Liikuntaedut	○	○	○	○

Työhyvinvointi palvelut

55. Mielestäni SSP Finlandin tarjoamat työhyvinvointipalvelut ja -edut ovat kilpailukykyiset muihin alan yrityksiin verrattuna

○ Kyllä ○ Ei ○ En osaa sanoa

56. SSP Finland järjestää mielestäni riittävästi työhyvinvointia edistäviä henkilöstön yhteisiä tapahtumia

○ Kyllä ○ Ei ○ En osaa sanoa

57. Käytän yrityksen tarjoamia työhyvinvointipalveluita (poislukien työterveyshuolto sairaustapauksissa)

○ Kyllä ○ Ei

58. Osallistun yrityksen järjestämiin työhyvinvointia edistäviin tapahtumiin

○ Kyllä

○ En

Jos vastasit En, niin miksi et osallistu?

_____

_____

_____

59. Millaisia työhyvinvointipalveluita ja -etuja toivoisit yrityksen tarjoavan?

_____

_____

_____

60. Millaisia työhyvinvointitapahtumia toivoisit yrityksen järjestävän?

_____

_____

_____

61. Lopuksi haluaisimme kuulla Sinun ehdotuksiasi työhyvinvoinnin kehittämiseksi yrityksessä:

_____

_____

_____

Kiitos vastauksistasi!

Liite 2. Haastattelurunko SSP Finland Oy, kevät 2015.

Haastattelurunko SSP Finland Oy, kevät 2015.

Oma jaksaminen ja hyvinvointi

- Minkälaiset asiat motivoivat sinua työssäsi?
- Tukeeko työ jaksamistasi?
- Millaiseksi koet työsi ja vapaa-ajan tasapainon?
- Millaiseksi koet etenemismahdollisuutesi työssä? Ovatko ne sinulle työhyvinvoinnin tekijä?
- Nimeä kolme itsellesi tärkeintä työhyvinvoinnin tekijää?

Esimiestyö ja työyhteisö

- Miten esimiestyö tukee työhyvinvointiasi?
- Kuinka kuvailisit esimiestyön tasapuolisuutta SSP Finlandilla?
- Saatko tarpeeksi palautetta työstäsi?
- Miten palaute vaikuttaa työhyvinvointiisi?
- Millaisena näet kehityskeskustelujen vaikutuksen työhyvinvointiin?
- Koetko palkitsemisen tärkeäksi oman työhyvinvointisi kannalta?
- Mistä ja miten työntekijöitä palkitaan yrityksessä?
- Onko palkitseminen mielestäsi oikeudenmukaista?

Tiedonkulku ja kommunikaatio

- Millaiseksi koet tiedonkulun ja kommunikaation työyhteisössäsi?
- Millaista yhteistyö on työyhteisössäsi?
- Koetko yrityksen tarjoamat työhyvinvointipalvelut ja -edut kilpailukykyisiksi muihin alan yrityksiin nähden? Perustelut?
- Mitä työhyvinvoinnin palveluja tai etuja käytät itse?
- Millainen koulutus mielestäsi parantaisi työhyvinvointia SSP Finlandilla?
- Edistäisivätko Passion for food and beverages –tapahtumat sinun työhyvinvointiasi? Perustelut?
- Jos itse johtaisit SSP Finlandia, mitä tekisit työhyvinvoinnin parantamiseksi?