



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Työhyvinvointi

## Case Lindex Oy Kerava

Klemola, Sanna  
Leinonen, Eveliina

2016 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Työhyvinvointi  
Case Lindex Oy Kerava

Klemola Sanna  
Leinonen Eveliina  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2016

Sanna Klemola, Eveliina Leinonen

**Työhyvinvointi**  
**Case Lindex Oy Kerava**

Vuosi 2016

Sivumäärä 74

---

Tässä opinnäytetyössä käsitellään yleisesti työhyvinvointia, työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja miten työhyvinvointia voisi kehittää yrityksessä. Opinnäytetyössä tarkasteltiin case-yrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa tutkimushetkellä. Case-yritys on Lindexin Keravan myymälä. Opinnäytetyön tavoitteena oli antaa case-yritykselle kehittämisehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseen. Opinnäytetyön tutkimusongelmat ovat ”Mikä on kohdeyrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin tila tällä hetkellä?” ja ”Miten kohdeyrityksen työhyvinvointia voisi kehittää?”.

Opinnäytetyössä kerrotaan fyysisestä ja henkisestä työhyvinvoinnista, työn imusta ja työhyvinvoinnin portaista. Lisäksi tarkastellaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Tarkempaan tarkasteluun työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä valittiin vuorovaikutus, ergonomia, johtaminen, työilmapiiri, työmotivaatio ja työtyytyväisyys.

Opinnäytetyö käsittelee case-yrityksen henkilöstön työhyvinvointia. Tutkimusmenetelminä käytettiin laadullista ja määrällistä tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineistoa saatiin haastattelemalla myymäläpäällikköä. Haastattelulla selvitettiin ensin, mitkä ovat case-yrityksen työhyvinvoinnin ongelmakohtia. Tutkimme esille nousseita asioita tarkemmin kyselyn avulla. Tutkimusaineistoa kerättiin myös kyselylomakkeen avulla. Kyselyssä keskityttiin tarkastelemaan työntekijöiden terveyttä, ergonomiaa, vapaa-aikaa, työtyytyväisyyttä sekä johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin. Kyselyyn vastasivat kaikki case-yrityksen henkilöstön viisi jäsentä lukuun ottamatta myymäläpäällikköä. Kyselyn vastausprosentti oli siis 100 prosenttia.

Tutkimustulosten mukaan kaikki työntekijät kokivat työnsä mielekkääksi. Sairauspoissaolojen määrä kohdeyrityksessä oli vähäinen. Lisäksi työntekijät olivat tyytyväisiä työpaikan työilmapiiriin ja kokivat vapaa-aikansa rentouttavaksi. Tärkein kehittämisen kohde kyselyn perusteella on ergonomian parantaminen. Osa työntekijöistä oli havainnut kiusaamista työpaikallaan. Osa vastaajista koki, että esimiehen tekemä työnjako ei ollut riittävän selkeä.

Kyselytulosten perusteella annettiin kehittämisehdotuksia, asioihin, jotka heikentävät työntekijöiden työhyvinvointia. Pääkehittämisehdotus kohdeyritykselle oli ergonomian parantaminen. Huonosta ergonomiasta johtuvat niska- ja hartiaseudun kivut voivat vähentyä, esimerkiksi hierojan avulla. Kehittämisehdotusten avulla kohdeyritys voi tulevaisuudessa kehittää henkilöstön työhyvinvointia.

Asiasanat: työhyvinvointi, työtyytyväisyys, työkyky, työilmapiiri, työyhteisö

Sanna Klemola, Eveliina Leinonen

**Work well-being  
Case Lindex Oy Kerava**

Year	2016	Pages	74
------	------	-------	----

---

This Bachelor's thesis examines the well-being at work, the factors that influence work well-being and how could they develop the work well-being of employees in the case company. In the thesis was studied work well-being of the employees at the time of the research. The case company was the Lindex store in Kerava. The purpose of this thesis was to give development suggestion to develop work well-being in the case company. The thesis examines the employees work well-being and is it possible to develop work well-being in the case company.

The theoretical background deals with physical and mental work well-being, work engagement and the stairs of work well-being. The theoretical background also deals with the factors that influence work well-being such as interaction, ergonomics, leadership, work environment, work motivation and work satisfaction.

The empirical part of the thesis focus on the current state of work well-being in the case company. The research approach was a qualitative and quantitative study. Research data was collected interviewing the store manager and through a questionnaire. The problems of the case company's work well-being was found out interviewing the store manager. The problems which came up was investigated more with the questionnaire. The questions observed the employee's health, ergonomics, free time, work satisfaction and leadership in work well-being. In all, five employees took part in the survey. The response rate was 100 percent.

According to the research results all employees experienced their work meaningful. The employees haven't been often in sick leave in the past year. The employees were satisfied to work environment and experienced that they have enough free time in the case company. The most important development area in the case company is ergonomics. Some of the employees had noticed bullying at work. A few employees experienced that division of work by the manager was not clear enough.

Development suggestion were given from the answers of survey. Development suggestion were given the matters which effect negatively to employees work well-being. With development suggestion the case company can plan future actions to increase employees work well-being.

Keywords: work well-being, work satisfaction, working ability, work environment, working community

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön aiheen rajaus ja tutkimusongelma .....	7
1.2	Opinnäytetyön rakenne .....	8
1.3	Opinnäytetyön tavoite .....	8
2	Työhyvinvointi .....	9
2.1	Fyysinen työhyvinvointi .....	10
2.1.1	Täsmäliikunta .....	11
2.1.2	Työtapaturmat .....	11
2.2	Henkinen työhyvinvointi .....	12
2.2.1	Stressi .....	13
2.2.2	Työuupumus .....	13
2.3	Työn imu .....	14
2.4	Työhyvinvoinnin portaat .....	15
2.4.1	Terveys.....	16
2.4.2	Turvallisuus.....	18
2.4.3	Yhteisöllisyys.....	19
2.4.4	Arvostus .....	19
2.4.5	Osaaminen .....	20
3	Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.....	22
3.1	Vuorovaikutus.....	22
3.1.1	Avoin vuorovaikutus.....	22
3.1.2	Tiedonkulku .....	24
3.2	Ergonomia .....	25
3.2.1	Fyysinen ergonomia.....	25
3.2.2	Kognitiivinen ja organisatorinen ergonomia .....	26
3.3	Johtaminen.....	27
3.3.1	Kehityskeskustelu .....	28
3.3.2	Palaute .....	30
3.4	Työilmapiiri .....	32
3.5	Työmotivaatio .....	33
3.5.1	Motivointikeinona palkka .....	34
3.5.2	Sosiaaliset palkkiot.....	35
3.6	Työtyytyväisyys.....	36
4	Tutkimuksen toteuttaminen .....	37
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta .....	39
4.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	40
5	Case Lindex Oy Kerava .....	41
5.1	Tutkimuksen tulokset.....	42

5.2	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet .....	57
6	Yhteenveto .....	61
	Lähteet .....	63
	Kuviot .....	66
	Taulukot .....	67
	Liitteet .....	68

## 1 Johdanto

Työhyvinvointi tarkoittaa ihmisen ja työn yhteensopivuutta. Tällöin työn sisältö ja vaativuus kohtaavat työntekijän kiinnostusten sekä tietotaitojen kanssa. (Luukkala 2011, 19.) Työhyvinvointiin vaikuttavat muun muassa organisaatio, vuorovaikutus työpaikalla, johtaminen, työilmapiiri sekä työntekijän motivaatio työtä kohtaan. Hyvä työhyvinvointi edellyttää, että kaikki organisaation jäsenet, niin johtoryhmä, esimiehet kuin työntekijätkin tekevät yhteistyötä toistensa kanssa.

Organisaation tärkein tuloksetekijä ja voimavara ovat osaavat sekä motivoituneet työntekijät. Työntekijöitä motivoivat mielekkään ja merkityksellisen työn lisäksi mukavat työskentelyolosuhteet sekä avoin ja oikeudenmukainen työilmapiiri. (Valtiokonttori 2014.) Organisaation kilpailukykyyn, maineeseen sekä taloudelliseen tulokseen vaikuttaa merkittävästi organisaatiossa vallitseva työhyvinvointi. Työhyvinvointiin panostaminen kannattaa, sillä siitä saatava hyöty on tutkimusten mukaan keskimäärin kuusinkertainen panostukseen nähden. Työhyvinvointia parantavat toimenpiteet tuovat organisaatioon välittömiä ja välillisiä taloudellisia vaikutuksia. Tuottojen ja kustannusten välisen suhteen parantuessa myös toiminnan kannattavuus lisääntyy. (Työterveyslaitos 2015m-n.)

### 1.1 Opinnäytetyön aiheen rajausta ja tutkimusongelma

Tämä opinnäytetyö käsittelee vaatekauppaketjun Keravan toimipisteen henkilöstön työhyvinvointia. Keravan Lindex valikoitui case-yritykseksi melko helposti ja luonnollisesti, sillä toinen opinnäytetyön tekijöistä on työskennellyt siellä vuodesta 2011 alkaen. Työhyvinvointi valikoitui opinnäytetyön aiheeksi, koska molemmat opinnäytetyön tekijät kokevat työtyytyväisyyden mielenkiintoiseksi aiheeksi. Lisäksi olemme aikaisemmissa työpaikoissamme huomanneet, miten eri tavoilla henkilöstön työhyvinvointiin suhtaudutaan.

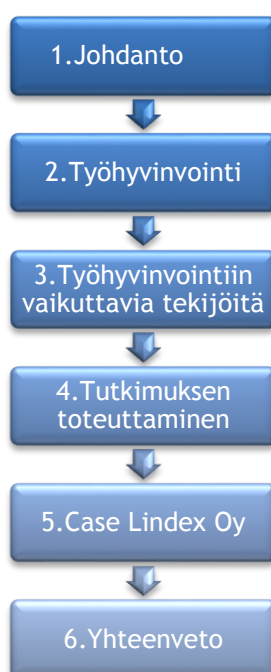
Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmat koskevat kohdeyrityksen työhyvinvoinnin tilaa, jota ei ole tutkittu vastaavalla tavalla aiemmin. Opinnäytetyön tutkimusongelmilla haettiin vastausta siihen, mikä on Lindexin Keravan myymälän henkilöstön työhyvinvoinnin tila tällä hetkellä. Tutkimusongelmat ovat kohdeyrityksen toimintaa kehittäviä.

Tutkimusongelmat ovat:

- Mikä on kohdeyrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin tila tällä hetkellä?
- Miten kohdeyrityksen työhyvinvointia voisi kehittää?

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö sisältää kuusi päälukua sekä niiden alaluvut. Ensimmäinen luku on johdanto. Johdannossa selvitämme opinnäytetyön rajauksen, tutkimusongelman, opinnäytetyön rakenteen sekä opinnäytetyön tavoitteen. Opinnäytetyön teoriaosuus on toisessa ja kolmannessa luvussa. Niissä käsitellään työhyvinvointia yleisesti ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Neljäs luku pitää sisällään tutkimuksen toteuttamisen. Se muodostuu valitsemiemme tutkimusmenetelmien perusteluista, tutkimuksen toteuttamisesta ja tutkimuksen luotettavuudesta. Viides luku koostuu yritysesittelystä, tutkimuksen tuloksista sekä johtopäätöksistä ja kehittämisehdotuksista. Luvussa kuusi on yhteenveto opinnäytetyöstä.



Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne

## 1.3 Opinnäytetyön tavoite

Tämä opinnäytetyö tehtiin Lindexin Keravan myymälään. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Lindexin Keravan toimipisteen henkilöstön työhyvinvoinnin tämän hetkistä tilaa ja miten kohdeyrityksen työhyvinvointia voisi kehittää. Tavoitteena on antaa kohdeyritykselle monipuolisia kehitysehdotuksia tulevaisuuden työhyvinvoinnin suunnitteluun ja kehittämiseen. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena on saada kohdeyrityksen henkilöstö tietoiseksi heidän työpaikkansa työhyvinvoinnin tilasta. Henkilökohtainen tavoitteemme on lisätä omaa ammatillista osaamistamme työhyvinvointiin liittyen.



Opinnäytetyön empiirinen osa sisältää tutkimuksen, jonka toteutimme haastattelututkimuksena kohdeyrityksen myymäläpäällikölle ja kyselynä muulle henkilökunnalle. Myymäläpäällikön haastattelulla kartoitettiin muutosta vaativia aihealueita. Tutkimuksen tavoitteena on hankkia yksityiskohtaista tietoa siitä, miksi henkilöstö ei ole tyytyväinen kyseisiin osa-alueisiin. Näiden tietojen pohjalta rakennettiin tutkimuksessa hyödynnettävä kyselylomake.

## 2 Työhyvinvointi

”Ihmisellä on luonnollinen tarve ja halu olla hyödyksi, saada itselleen hyötyä, tehdä työtä ja tulla näin onnelliseksi. Työhyvinvoinnin edistäminen on hyvän tekemistä.” (Rauramo 2012, 17.)

Työ on oleellisena osana ihmisen elämässä (Rauramo 2012, 10). Useimmille meistä työ on yksi elämän tärkeistä hyvinvointitekijöistä. Työelämässä on jo kuitenkin kauan puhuttanut työhyvinvoinnin tila. Kustannustehokkuutta kiristää jatkuva kilpailu ja siksi kustannuksiin on alettu kiinnittää enemmän huomiota. Erityisen tarkkailun kohteeksi ovat joutuneet sairauspoissaolot. Lisäksi on pohdittu, miten ne saisi vähenemään. (Ojala & Ahonen 2003, 21.) Kalleimpia poissaoloja ovat lyhyet, 1-3 päivän poissaolot, jotka todennäköisesti johtuvat uupumuksesta, työpahoinvoinnista tai työpaikalla viihtymättömyydestä. Monien yritysten kohdalla sairauspoissaolojen puolittaminen voisi jopa kaksinkertaistaa yrityksen tuloksen. (Ojala & Ahonen 2003, 51.)

Työhyvinvointi tänä päivänä tarkoittaa työyhteisöä, joka tarjoaa henkilöstölleen mahdollisuuksia ja haasteita, yhteisöllisyyttä ja turvallisuutta sekä mahdollisuuden onnistua ja kehittyä. Työhyvinvointi on keskeinen tekijä kilpailussa ja sen vaikutus näkyy suoraan menestyksessä ja tuloksessa. (Ojala & Ahonen 2003, 23.) Työhyvinvoinnin kehittämisessä vastuussa ovat työnantaja sekä työntekijät. Työhyvinvoinnin edistämisen kannalta on tärkeää toimia koko organisaation jäsenten välisessä yhteistyössä. Hyvinvoivasta henkilökunnasta muodostuu työpaikan tärkein voimavara. (Työterveyslaitos 2015n.)

Kun henkilöstö voi hyvin, sen työskentely on tehokasta, se oppii ja kehittyy sekä pystyy luoviin ratkaisuihin ja uusiin innovaatioihin. Heikko osaaminen johtaa siihen, että henkilön työskentely on tehotonta ja hän on väsynyt, koska hänellä ei ole luottoa omaa tekemistään kohtaan. Tämä voi johtaa negatiiviseen kierteeseen, mikä aiheuttaa tuottavuuden laskua, luovuuden häviämistä sekä kasvavaa sairastumisien ja tapaturmien riskiä. (Viitala 2007, 212.)

Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että osaamisen ja vaatimusten välillä vallitsee tasapaino. Vaatimukset saattavat välillä ylittää osaamisen hetkellisesti. Yleensä siitä ei ole haittaa, sillä ihminen kestää kohtuullisen paljon työstä johtuvaa stressiä. Tärkeää on kuitenkin,

että stressistä pystyy vapautumaan työpäivän jälkeen ja viettämään rentouttavaa vapaa-aikaa. Hetkellisen voimavarojen ylityksen kestämisessä helpottaa myös työpaikalla saatu sosiaalinen tuki. Erityisesti esimiehen antama tuki edistää merkittävästi työssä jaksamista. (Luukkala 2011, 31-32.)

## 2.1 Fyysinen työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin perustana on henkilön fyysinen hyvinvointi. Työ on muuttunut paljon. Verrattuna esimerkiksi teollisuuden tuotantoaikaan harvat työnantajat omistavat enää tänä päivänä tuotantovälineitä. Nykyisin tärkein tuotantoväline on työntekijän aivot. (Ojala & Ahonen 2003, 22-29.) Tästä huolimatta on vielä paljon töitä, joissa työntekijä joutuu käyttämään suuria lihasryhmiään. Muun muassa hoitoala, kuljetustehtävät, maa- ja metsätalous sekä rakennustyöt sisältävät tällaisia työtehtäviä. Lisäksi jotkut erityisammatit, kuten palomies ja poliisi lukeutuvat samaan kastiin. (Työterveyslaitos 2015c.)

Työ on fyysisesti raskasta, kun henkilö käyttää suuria lihasryhmiään joko oman kehonsa tai taakan liikuttamana. Työn fyysinen kuormitus voidaan jakaa neljään ryhmään: raskas dynaaminen lihastyö, staattinen lihastyö, taakkojen käsittely ja toistotyö. (Viitala 2007, 217.)

Henkilön fyysiseen työhyvinvointiin vaikuttavat monet fyysiset kuormitustekijät. Näitä kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi työn vaatima tarkkaavaisuus, työvälineet ja työympäristön sekä työyhteisön ominaispiirteet. (Työturvallisuuskeskus 2015a.) Yleisimpiä kuormitustekijöitä ovat myös fyysisesti raskas työ, yhtäjaksoinen istuminen, staattinen työasento ja käsillä tehtävä voimaa vaativa työ (Työterveyslaitos 2015c).

Koneet ja automaatio ovat vähentäneet fyysisesti raskasta, yksipuolista ja kiivastempoista työtä, mihin kuuluu paljon toistoja. Ne eivät ole kuitenkaan vähentäneet henkilöiden rasitusvammoja, mitkä johtuvat samoista toistuvista ja yksipuolisista liikkeistä. Hankaliin työasentoihin voivat johtaa vääränlaiset ja huonosti sijoitetut kalusteet tai sopimattomat työvälineet. Työympäristön puutteisiin ja epäkohtiin kiinnitetään harvoin tarpeeksi huomiota. Esimerkiksi väärä lämpötila kuormittaa työntekijän elimistöä ja liian korkea melutaso vaikuttaa negatiivisesti työntekijän keskittymiseen ja asiakaspalveluun. (Työturvallisuuskeskus 2015a.)

Tekniikan kehittyminen on johtanut siihen, että työtehtäviä tehdään paljon samassa asennossa ja informaation laadullinen ja määrällinen käsittely sekä nopeutta edellyttävät työt ovat lisääntyneet. Tekniikan kehittyminen on lisännyt myös aputoita, jotka edellyttävät fyysisistä voimaa. Tällaiset työtehtävät sisältävät runsaasti tavaroiden nostelua, siirtämistä ja kantamista. (Työturvallisuuskeskus 2015a.)

### 2.1.1 Täsmäliikunta

Fyysisesti raskaisiin työtehtäviin sisältyy usein tavaroiden kantamista ja nostamista. Tällaiset työtehtävät edellyttävät lihasvoimaa ja -kestävyyttä etenkin keskivartalossa, mutta myös alaraajoissa ja ylävartalossa. Oman kehon hallintaa sekä kaatumisten minimointia voi parantaa hyvällä lihaskunnolla. Lihaskuntaa voi harjoitella ja parantaa, mutta fyysisesti raskasta työtä tekevien on huomioitava oman työn aiheuttama kehon kuormittuminen. Työpäivät ovat raskaita, joten harjoittelun tulisi olla palauttavaa. Kehittävää harjoittelua voi tehdä kevyemmän työpäivän jälkeen. Fyysisen työn tekeminen ei vaadi urheilijan kuntoa, vaan normaali peruskunto riittää. (Työterveyslaitos 2015q.)

Näyttöpäätetyöskentelyssä työntekijän työasennot ovat staattisia ja ne aiheuttavat lihasjännitystä. Lihasjännityksiä voi laukaista omatoimisesti erilaisilla liikuntamuodoilla. Hyväksi havaittuja liikuntamuotoja ovat muun muassa hiihto, kuntosaliharjoittelu ja sauvakävely. On huomioitava, että aluksi liikunta voi aiheuttaa lihaskipuja sekä rasisoireita. Palautumista tukevia keinoja ovat venyttely ja rentoutus. (Työterveyslaitos 2015q.)

### 2.1.2 Työtapaturmat

Hyvän työympäristön ominaisuuksia ovat turvallisuus ja tuottavuus ja toteutuakseen ne edellyttävät työtapaturmien ennaltaehkäisyä (Työterveyslaitos 2015j). Työtapaturmat ovat yhä yleisiä. Ne eivät jakaudu tasaisesti työelämässä ja tapaturmataajuus vaihtelee runsaasti eri toimialojen sekä ammattien kesken. Miehille tapahtuu työtapaturmia huomattavasti enemmän kuin naisille. Naisilla puolestaan on enemmän vaaratekijöitä kokea rasisvammoja, väkivaltaa sekä sairauspoissaoloja. 2000-luvun alussa terveydenhoitoalalla työskentelevistä 88 prosenttia oli naisia eli joka neljäs työssäkäyvä nainen työskenteli terveydenhoitoalalla. Sosiaali- ja terveysalalla koetaan enemmän rasisvammoja, vakavaa työuupumusta, työpaikkakiusaamista, väkivaltaa ja sairauksien tartuntavaaroja. Miesvaltaisista aloista rakennus- ja metsäalalla tapahtuu eniten vakavia työtapaturmia. Vakavia työstä johtuvia tapaturmia sattuu myös maatalous- ja riistataloudessa sekä metalli- ja puutuotteiden valmistuksen yhteydessä. (Suonsivu 2011, 38-40.)

Työympäristön fyysikaalisia häiritteitä ovat muun muassa melu, säteily, värinä ja poikkeavat lämpötilat. Näille tekijöille altistuu noin 1,5 miljoonaa työntekijää. Kemiallisille aineille, kuten pesuaineille ja liuottimille tai työilman epäpuhtauksille altistuu suunnilleen puolet työntekijöistä. Suomessa on noin 1,7 miljoonaa sisätyötä tekevää työntekijää. Toimistotyöpaikkojen yleisimmät sisäilmaongelmat ovat kuiva tai tunkkainen ilma, kylmyys ja veto, pölyt, melu ja epämiellyttävät hajut. (Suonsivu 2011, 40.)

## 2.2 Henkinen työhyvinvointi

Henkisen työympäristön laatuun panostaminen sekä kiireen ja stressin hallinta ovat tulevaisuudessa merkittävä osa niin henkilöstöjohtamista kuin työhyvinvointiakin. Tutkimusten mukaan tasapuolinen johtaminen laskee työstä aiheutuvien henkisten rasitusoireiden riskiä ja se on yhdistetty pienempään sairauspoissaoloriskiin. (Ojala & Ahonen 2003, 15.)

Työmotivaatio, työhön sitoutuminen ja työn imu kasvavat työn voimavarojen avulla. Voimavarat syntyvät itse työstä, työyhteisöstä ja yksilöstä. Työntekijän palkitsevina kokemat työn piirteet ovat henkisiä voimavaroja. Voimavarat vaihtelevat riippuen ammatista ja työpaikasta. Työn voimavaroja ovat itsenäinen työ, mielekkäät työtehtävät ja merkityksellinen työ sekä mahdollisuus oppia. Palkitseva työ, mahdollisuus vaikuttaa ja tuen saaminen työyhteisöltä ovat myös työn voimavaroja. (Työterveyslaitos 2015g.)

Henkiset kuormitustekijät ovat työhön ja sen sisältöön liittyviä asioita. Myönteisinä kuormitustekijät edistävät työntekijän hyvinvointia sekä oppimista. Äärimmäisinä tai kauan kestäessään ne voivat olla terveydelle haitallisia. Työntekijä voi kuormittua henkisesti, jos työn tavoitteet aiheuttavat epäselvyyttä, työtehtäviä on liikaa, töissä on jatkuva kiire tai hän ei voi itse vaikuttaa työn määrään tai työtahtiin. Kuormittumista voi myös tapahtua, jos työ ei tarjoa mahdollisuutta kehittyä, työnteko keskeytyy yhtenäisen tai työntekijälle ei anneta tarpeeksi palautetta hänen tekemästään työstä. Työ, johon sisältyy paljon muutoksia ja epävarmuutta, aiheuttaa mahdollisesti henkistä kuormittumista. (Työterveyslaitos 2015i.)

Suomessa joka neljäs työntekijä kokee työstressiä, mikä on EU-maiden keskitasoa (Työterveyslaitos 2015r). Mielenterveysongelmat ovatkin nousseet merkittäväksi sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden syiksi (Ojala & Ahonen 2003, 15). Työperäistä stressiä voidaan hallita ensisijaisesti ennaltaehkäisemällä henkisiä kuormitustekijöitä. Ennaltaehkäisyssä on tärkeää ottaa huomioon työn sisältö, työtehtävien organisointi ja työyhteisön sujuva toiminta. Myös esimiestyö, sosiaaliset suhteet sekä työjärjestelyt ovat merkittävässä osassa henkisten kuormitusten ennaltaehkäisyssä. (Työterveyslaitos 2015r.)

Henkisen kuormituksen ennaltaehkäisyssä auttavat esimerkiksi:

- selkeät tavoitteet työlle ja vastualueiden määrittelyt
- vaihteleva ja itsenäinen työ
- mahdollisuus vaikuttaa omassa työssä ja työyhteisössä
- esimiehen tasapuolinen kohtelu
- toimivat järjestelmät ja työvälineet
- riittävä ja oikeaan aikaan tapahtuva tiedonkulku

(Työterveyslaitos 2015h.)

Esimiehellä on merkittävä rooli henkisten kuormitustekijöiden ja työstressin tunnistamisessa, ennaltaehkäisyssä ja minimoimisessa. Hänellä on oltava riittävästi osaamista ja koulutus asioiden hoitamiseen. Henkisten riskien ennaltaehkäisyssä esimies tekee eniten yhteistyötä työpaikan työterveyshuollon ja työsuojeluhenkilöstön kanssa. (Työterveyslaitos 2015h.)

### 2.2.1 Stressi

Stressi tarkoittaa sitä, että ihminen on havainnut huomattavaa epätasapainoa vaatimusten ja omien voimavarojensa välillä. Jokainen kokee stressin yksilöllisesti. Tutkimuksissa on kuitenkin havaittu työhön sekä työympäristöön liittyviä asioita, jotka erittäin usein aiheuttavat stressiä. Henkilöstön stressaantuminen on monella tapaa haitallista yrityksille. Stressi johtaa muun muassa poissaoloihin ja tehokkuuden laskemiseen. Näiden hoito aiheuttaa työterveyspalvelujen kustannuksia. Lisäksi stressillä on negatiivinen vaikutus toiminnan laatuun sekä sujuvuuteen. Kilpailukykyisen ja tuottavan toiminnan edellytyksenä on henkilöstön stressaantumisen ennaltaehkäisy. (Viitala 2007, 219.)

Stressitutkimukset painottuvat joko stressiä aiheuttaviin yksilö- tai ympäristötekijöihin. Stressiä aiheuttavia yksilötekijöitä ovat yleisimmin työntekijän rooliin liittyvät epäselvyydet tai riskitiriidat, puutteelliset taidot, huono stressinsietokyky ja stressin heikko hallinta. Kun yritys pitää huolen siitä, että työntekijän valmiudet ja työ pääasiassa vastaavat toisiaan ja työntekijän osaamista kehitetään ja tarvittaessa uudistetaan jatkossa, stressi vähenee yksilötasolla. Ympäristötekijät liittyvät työn vaatimukseen ja päätöksentekomahdollisuuksiin. Stressiä aiheuttavia ympäristötekijöitä ovat ajasta johtuva paine sekä työn määrällinen kuormitus. Havaintojen mukaan työntekijä on tyytyväisempi työhönsä, jos hänellä on hyvät päätöksentekomahdollisuudet. Tyytyväisellä työntekijällä on pienempi riski stressaantua. (Viitala 2007, 219-220.)

### 2.2.2 Työuupumus

Työuupumus on yksi stressin muoto. Työuupumus voi syntyä, jos ylikuormitus jatkuu kauan. Erityisesti vastuuntuntoisilla ja työnsä innostavaksi kokevilla on uhka sairastua työuupumukseen. Usein tällaiset henkilöt ovat korkeasti koulutettuja ja heidän työtehtävänsä ovat haastavia. Työuupumuksen voi tunnistaa esimerkiksi siitä, että henkilön työmotivaatio sekä työn ilo katoavat ensin. (Viitala 2007, 221.)

Työuupumus kehittyy vaiheittain. Varhaisessa vaiheessa uupumisen tunnusmerkkejä ovat turhautuminen, henkilön lisääntynyt oman onnistumisen epäileminen ja psyykkinen väsymys. Näiden tunnusmerkkien rinnalla voi kehittyä epätodellisuuden ja yksinäisyyden tunnetta, joka muuttuu usein kyynisyydeksi. Henkilö alkaa tuntea itsensä ahdistuneeksi ja hänellä ilmenee

unihäiriöiden lisäksi psykosomaattisia oireita. Jossakin vaiheessa henkilön toimeliaisuus muuttuu aktiivisuudeksi, jolloin hän ei juuri saa aikaan tulosta. Henkilö kokee syyllisyyttä tästä ja vetäytyy enemmän omiin oloihinsa. Henkilö voi joutua pitkälle sairauslomalle, siirtyä muihin tehtäviin tai lopettaa työnteon kokonaan. (Viitala 2007, 221-222.)

### 2.3 Työn imu

Työn imu on käsite, jolla kuvataan työhön liittyvää iloa sekä innostumista. Lisäksi työn imu tarkoittaa, että henkilö kokee positiivisia tunne- ja motivaatiotiloja työssään. (Työterveyslaitos 2015p.) Työssä koettava työhyvinvointi ja työn imu auttavat kestämään työstressiä paremmin. Positiiviset asiat sekä työn imu ovat puskureita työstressiä vastaan. (Luukkala 2011, 13.) Työn imua käytetään myös mittaamaan työhyvinvointia (Työterveyslaitos 2015p).

Työterveyslaitoksen tutkija Jani Hakanen on kehittänyt kyselylomakkeen koskien työn imua. Kyselylomake on nopea ja suuntaa antava tapa selvittää työn imua ja ilon määrää työtä kohtaan. Kun tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen työtä kohtaan toteutuvat, työssä on silloin imua. (Luukkala 2011, 38.)

Kokiessamme itsemme energisiksi työpäivänä tarmokkuus toteutuu työn imusta. Työ sisältää jotain meidät haastavaa, joka aktivoi voimavaramme. (Luukkala 2011, 38.) Suoriudumme työstä hyvin ja tulokset puhuvat puolestaan (Työterveyslaitos 2015p). Tilanteen vastakohta on, että koemme itsemme pääasiassa väsyneiksi työpäivänä. Tällöin työtä tehdään vain pakosta, yleensä rahan takia. Seurauksena on, että työ on uuvuttavaa. (Luukkala 2011, 38.)

Omistautumisella tarkoitetaan, että henkilökohtaiset arvomme ovat tarpeeksi yhdenmukaiset kuin työnantajalla. Omistautuneina pystymme aidosti arvostamaan työnantajan markkinoille tuottamia palveluita tai tuotteita. Omistautuneina pystymme kuvittelemaan itsemme saman työnantajan palvelukseen vielä vuosienkin päästä. (Luukkala 2011, 38.) Asenteemme työtä ja työpaikkaa kohtaan ovat positiivisia. Omistautuneina työskentelymme on oma-aloitteista ja voimme työskennellä myös vapaaehtoisesti työn hyväksi. (Työterveyslaitos 2015p.) Omistautumisesta ei kerro työnantajan voimakas ja usein tapahtuva arvostelu tai uusien töiden etsiminen (Luukkala 2011, 38).

Uppoutuminen työhön tulee flow-ilmioistä. Flow tarkoittaa virtauskokemusta, jonka aikana aika menee nopeasti ja asiat sujuvat. Tällöin koemme työpäivien menevän nopeasti, joskus jopa liian nopeasti. Työhön uppoutuminen voi verottaa henkilökohtaista elämäämme. Hakasen mukaan kyseinen ilmiö on harvoin vaarallinen. Yleisempi tilanne on, että uppoudumme työhön siten, että meillä on energiaa ja intoa tehdä asioita myös vapaa-ajalla toisten ihmisten kanssa. (Luukkala 2011, 38-39.) Olemme myös tyytyväisiä elämäämme ja koemme, että työ ja

elämä työn ulkopuolella rikastuttavat toisiaan (Työterveyslaitos 2015p). Vastaavasti olemme väsyneitä, jos työpäivät kuluvat hitaasti ja ne ovat tylsiä. Tällöin meistä tuntuu, että työ on vienyt liian suuren osan ajastamme ja voimavaroistamme. (Luukkala 2011, 39.)

Ymmärrettävästi kukaan ei voi olla jatkuvasti huippuvireessä. Aivojen täytyy saada välillä lepoa, mikä on vastakohta keskittymistä vaativalle toiminnalle. Virtaustilan vastakohta on tavoitteeton tila, jota aivot tarvitsevat. Levossa aivoilla on mahdollisuus harhailla hetkellisten impulssien mukana päämäärättömästi sinne tänne. Tällainen tilanne voi syntyä esimerkiksi juttellessa ystävän kanssa, katsoessa televisiota tai lukiessa. Aivojen jaksamiseen vaikuttaa rytmi. Työntekijät voivat soveltaa urheilijoiden käyttämää harjoittelurytmiä. Esimerkiksi rankkaa projektivaihetta seuraa hieman kevyempi jakso, jonka jälkeen voi taas tulla rankempi vaihe. (Otala & Ahonen 2005, 136.)

Flow'lle on tullut negatiivinen vastakohta slow, jolla tarkoitetaan aikaansaamatonta elämäntyyliä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että henkilön psyykkiset sekä sosiaaliset kyvyt ovat heikkoja; hän ei innostu mistään ja muiden ihmisten tapaaminen koetaan raskaana velvollisuutena. Aikaansaamattoman henkilön elämäntyyli voi muuttua entistä passiivisempaan ja yksinäisempään suuntaan. (Luukkala 2011, 39.)

Suotuisat työolosuhteet ja omien vahvuuksien hyödyntäminen työssä synnyttävät työn imua. Erityisesti työpaikalla on tekijöitä, jotka vahvistavat työn imua, mutta niitä löytyy myös muualta kuin työpaikalta. Haastavat ja monipuoliset työtehtävät sekä mahdollisuus vaikuttaa työhön ovat työn imua vahvistavia voimavaroja. Henkilön työpaikaltaan saama arvostus ja tuki, kannustava johtamistapa sekä työssä kehittyminen ja oppiminen kasvattavat työn imua. Henkilön omat ja kodin voimavarat ja työpäivistä palautuminen vahvistavat työn imua. (Työterveyslaitos 2015p.)

## 2.4 Työhyvinvoinnin portaat

Rauramon (2012, 13) kirjoittamassa kirjassa on työhyvinvointi kuvattu viitenä portaana. Työhyvinvoinnin portaat perustuvat Maslowin vuonna 1943 luomaan motivaatioteoriaan, jonka mukaan ihmisen tarpeista muodostuu hierarkia. Maslowin tarpeista muodostuvassa hierarkiassa on olemassa ainakin viisi tavoitetta, joita voidaan kutsua perustarpeiksi. Ne ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, yhteisöllisyyden tarve, arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve.

Työhyvinvoinnin portaat -mallissa on kyse ihmisten perustarpeista suhteessa työhön ja siitä miten nämä tarpeet vaikuttavat motivaatioon. Jokaiseen portaaseen on kerätty työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä organisaation ja yksilön näkökulmasta sekä kyseiseen aihealueeseen

liittyviä arviointimenetelmiä ja mittareita. Työhyvinvoinnin portaat -mallissa kehittämisessä on tavoitteena löytää työhyvinvoinnin taustalla olevat keskeiset tekijät sekä kehittää toimintamalleja pitkäjänteisen, suunnitelmallisen kehittämistoiminnan tueksi. Opinnäytetyössämme käsitellään työhyvinvoinnin keskeiset osa-alueet portaiden avulla. Kuviossa 2 esiintyvän mallin avulla pystytään kehittämään työyhteisön, organisaation sekä yksilön omaa työhyvinvointia etenemällä porras portaalta. (Rauramo 2012, 13.)

”Hyvä työ on tuottavaa ja tuloksellista, mutta samalla henkilöstön hyvinvointia tukevaa.” (Rauramo 2012, 8.)



Kuvio 2: Työhyvinvoinnin portaat. (Rauramo 2012,15.)

#### 2.4.1 Terveys

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



Ensimmäinen ja tärkein porras on perustarpeiden tyydyttäminen, joka on elämän ja terveyden perusedellytys. Hengittäminen, veden juominen, nukkuminen, ruumiinlämmön ylläpitäminen, syöminen, elintoimintojen sääteleminen ja elimistön puhtaana pitäminen aineenvaihdunnan avulla ovat ihmisen perustarpeita. Terveiden kannalta on myös tärkeää järjestää virikkeellistä vapaa-aikaa, ehkäistä sairauksia ja tarvittaessa hoitaa niitä, syödä riittävästi laadukasta ravintoa sekä harrastaa säännöllisesti liikuntaa. (Rauramo 2012, 25.) Lakisääteisen työterveyshuollon tehtävänä on ehkäistä työperäiset terveysuhat parantamalla työolosuhteita ja poistamalla vaaratekijät työstä (Aalto 2006, 26).

Työkyvyn kehittämiseen ja ylläpitämiseen on tärkeää panostaa koko työuran ajan. Työkyky alkaa heiketä 45 ikävuoden paikkeilla, mikäli liikuntaan, ergonomiaan sekä tuki- ja liikuntaelimestön huoltamiseen ei kiinnitetä riittävästi huomiota. Tutkimusten ja kokemusten perusteella on mahdollista todeta, että panostus liikuntapalveluihin, työhyvinvointiin sekä terveyteen tulee moninkertaisena takaisin. On myös tärkeää tukea henkilöstön hyvinvointia, sillä hyvinvoivasta ja osaavasta henkilökunnasta muodostuu organisaatiolle kilpailuvaltti. (Työterveyslaitos 2015m.) Luomalla puitteet ergonomiseen ja esteettömään työpaikkaliikuntaan, työntekoon sekä liikunnallisiin vapaa-ajan harrastuksiin, on organisaatiolla mahdollisuus säästää monilta ongelmilta sekä sairauksiin ja ennenaikaisiin eläkkeelle jäämisiin käytetyiltä euroilta (Aalto 2006, 11).

Terveyden edistäminen on arvoihin perustuvaa tavoitteellista toimintaa ihmisten hyvinvoinnin ja terveyden aikaansaamiseksi sekä sairauksien ehkäisemiseksi. Terveiden edistäminen on tietoista voimavarojen kohdentamista sekä terveyteen sijoittamista. Terveiden sijoittamisella pyritään henkilöstön toimintakyvyn ja terveyden lisäämiseen, kansantautien, työhön liittyvien tapaturmien, sairauksien sekä muiden terveysongelmien vähentämiseen. (Rauramo 2012, 26.)

”Terveys on voimavara, jota voi ja kannattaa vaalia. Jokainen voi vaikuttaa omaan terveyteensä terveellisten elintapojen avulla. Terveelliset elämäntavat ovat: kohtuullinen, säännöllinen liikunta, terveellinen ravinto, tupakoimattomuus, kohtuus alkoholin käytössä sekä riittävä lepo ja uni.”

(Rauramo 2012, 27.)

Monet erittäin yleiset hyvinvointia haittaavat sairaudet olisi mahdollista ennaltaehkäistä, hallita paremmin, jopa parantaa kokonaan terveellisten elintapojen ja työelämän kehittämisen avulla (Rauramo 2012, 27). Työterveyden ennaltaehkäisevä toiminta on kustannustehokkainta. Esimerkiksi yksi poissaolopäivä maksaa keskimäärin 325 euroa, lievän tapaturman välttäminen parantaa tulosta 9 000 euroa ja yhden kokeneen työntekijän yrityksestä lähteminen aiheuttaa 60 000 euron liikutuloksen menetyksen. (Rauramo 2012, 19.)

## 2.4.2 Turvallisuus

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

Toisena portaana on turvallisuuden tarve, joka sisältää fyysisen työhön ja toimeentuloon liittyvän, psykologisen ja moraalisen turvallisuuden. Portaaseen sisältyy myös omaisuuteen ja terveyteen sekä rikoksien torjuntaan liittyvä turvallisuus. Turvallisuuden tarve liittyy pysyvyyden ja tasapainon säilyttämiseen. Monet ihmiset elävät jatkuvassa pelossa aiheetta tai aiheellisesti. Pelko on merkittävä este hyvinvoinnin ja kehityksen kannalta. (Rauramo 2012, 69.)

Jokaisella työntekijällä on oltava mahdollisuus ja oikeus tulla terveenä töistä kotiin ja olla kärsimättä työperäisistä sairauksista, työtapaturmista, kiusaamisesta, häirinnästä tai epäasiallisesta kohtelusta. Jatkuva epävarmuus ja pelko heikentävät merkittävästi työhyvinvointia sekä työn tuloksellisuutta. (Rauramo 2012, 70.) Hyvänä työympäristönä pidetään tuottavaa ja turvallista työympäristöä. Turvallisuutta on aina mahdollista kehittää.

”Turvalliseen työyhteisöön liittyvät oleellisesti tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, nopea hyvä tiedonkulku, mielekkäät työtehtävät sekä positiivinen, kannustava ilmapiiri.” (Rauramo 2012, 86.)

Hyvässä työyhteisössä autetaan, tuetaan ja kannustetaan työkavereita tarvittaessa sekä uskaltaaan myös pyytää apua, kun sitä tarvitaan. Jokainen työntekijä tulee hyväksyä työyhteisön joukkoon omana itsenään. Työntekijän ei tarvitse pelätä tekevänsä virheitä, sillä ne hyödynnetään kehittämismahdollisuuksina. (Rauramo 2012, 86.)

Turvallinen työpaikka on mahdollista luoda yhteistyöllä ja laajalla osallistumisella, joka kattaa kaikki organisaatiotasot. Turvallisuuden kannalta oleellisinta on, että koko henkilöstö ylintä johtoa myöten on aidosti sitoutunut turvallisiin työ- ja toimintatapoihin. Varmistuaikseen turvallisuudesta on jokaisen henkilön työpaikalla noudatettava asetuksia, lakia ja ohjeita. Lisäksi kaikkien on hyvä olla aktiivisesti mukana työturvallisuuden edistämisessä sekä vaarojen torjumisessa. (Rauramo 2012, 70.) Jokaisen työntekijän tulee tuntea oman työnsä ja oman työympäristönsä vaarat sekä tiedettävä, miten niiltä on mahdollista suojautua. Työsuojelun tavoite on taata terveelliset sekä turvalliset työolot ja tukea työntekijöiden työkykyä. (Työturvallisuuskeskus 2015e.)

Turvallisuusjohtamisella tarkoitetaan terveyteen, turvallisuuteen ja ympäristöasioihin liittyvää järjestelmällistä ja suunnitelmallista kehittämistä ja johtamista organisaatiossa. Johtamisen tavoitteena on hallita riskejä ennaltaehkäisemällä vaaroja, vahinkoja ja työtapaturmia. (Rauramo 2012, 71.)

#### 2.4.3 Yhteisöllisyys

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

Kolmantena portaana on sosiaalisuuteen liittyvä porras, joka käsittää tunnepohjaiset suhteet. Tunnepohjaisia suhteita ovat esimerkiksi ystävyys sekä pari- ja perhesuhteet. Kun aiemmat portaat on melko hyvin tyydytetty, kasvaa ihmisen tarve kiintymykseen, rakkauteen sekä yhteenkuuluvuuteen. Toiminnan tulee olla yhteishenkeä tukevaa. (Rauramo 2012, 103.) Sosiaalinen hyvinvointi auttaa jaksamaan työssä sekä sitoutumaan työhön (Ojala & Ahonen 2003, 30).

Toiminnallinen yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuus syntyvät päämäärinä, joita tavoitellaan yhdessä toimimalla. Ihminen haluaa tuntea itsensä tarpeelliseksi. Positiivinen palaute kasvattaa ihmisen itseluottamusta. (Rauramo 2012, 104.) Kun ryhmässä vallitsee luottamus, pystytään keskittymään oikeisiin asioihin. Hyvän luottamuksen avulla on mahdollista suunnata energia oikein ja silloin saadaan aikaan hyviä tuloksia. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2012, 122.) Työtä tehdessään ihminen kokee itsensä tarpeelliseksi, pystyy toteuttamaan itseään sekä tuntee kuuluvansa jonnekin (Ojala & Ahonen 2003, 22).

Ihmisuhteet työpaikalla ovat merkittävä osa työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. Jokaisella työyhteisöön kuuluvalla on tärkeä rooli omana itsenään. Jokaisella on myös oikeus hyvään kohteluun. Tuloksellisempaan työhön kykenee yhteistyökykyinen henkilöstö, jolla on luottamukselliset ja avoimet välit. Työyhteisö, jossa yhteisöllisyys kehittyy ja kasvaa, rakentuu luottamuksen varaan. (Rauramo 2012, 105.)

#### 2.4.4 Arvostus

”Arvostuksen kokeminen ja saaminen on perusedellytys itsetunnon kehittymiselle ja säilymiselle.” (Rauramo 2012, 124.)

Neljäntenä portaana on arvostuksen tarve. Arvostuksen tarve pystytään jakamaan alempaan ja ylempään tarpeeseen. Ylemmällä tarkoitetaan itsearvostusta. Alemmalla arvostuksella tarkoitetaan ihmisiltä saatavaa sosiaalista arvostusta. Sosiaaliseen arvostukseen keskeisesti liittyviä asioita ovat esimerkiksi kunnia, huomioiminen, maine, kunnioittaminen, tunnettuus ja

jopa dominoiva käytös. Ihminen haluaa olla tunnettu, huomattu ja tärkeä. Lisäksi ihminen haluaa saavuttaa mainetta ja kunniaa. Ylemmän arvostuksen tarve käsittää asioita, kuten saavutukset, riippumattomuus, johtajuus, vapaus ja itseluottamus. Itsearvostusta ei menetetä yhtä helposti eikä samalla tavalla kuin toisilta saatua arvostusta. Ihminen haluaa ja tarvitsee vaakaan ja korkean itsearvostuksen ja itsekunnioituksen. Ihminen kaipaa toisaalta myös toisten osoittamaa arvostusta. (Rauramo, 2012, 123.)

Työyhteisössä on otettava huomioon jokaisen työpanos ja ponnistelut ja kohdeltava jokaista arvostavasti. Yksilön kannalta erityisen tärkeää on kokea arvostusta hänelle tärkeiden henkilöiden osoittamana. Tärkeitä henkilöitä ovat esimerkiksi perheenjäsenet, lähiesimies, työkaaverit ja asiakkaat. (Rauramo 2012, 124.) Osoittamalla arvostusta työyhteisö pystyy nostamaan yhteisöllisyyden ja yhteistyön tuloksellisuuden vieläkin paremmalle tasolle (Rauramo 2012, 128).

Työhyvinvoinnin sekä työn tuloksellisuuden edistämisen kannalta on erittäin tärkeää antaa ja saada rakentavaa palautetta. Palautteen avulla on mahdollista korjata virheitään, arvioida omaa työtään sekä kehittää työntekotapaansa. Paras palaute on välitön ja tilannekohtainen sekä palautteen saajan arvostama. (Rauramo 2012, 135-136.) Työyhteisössä on myös huomiotava, että toiminta ei voi aina olla ideaalilla tasolla. Työyhteisön on hyväksyttävä myös epätäydellisyys ja virheet. Yhdenkään ihmisen suorituskyky ei ole joka päivä maksimissaan. (Heinonen ym. 2012, 79.)

#### 2.4.5 Osaaminen

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

Viidentenä ja viimeisenä portaana on itsensä toteuttamisen tarve. Itsensä toteuttamisen tarve jakautuu älyllisiin ja esteettisiin tarpeisiin. Itsensä toteuttamisen tarve juontaa juurensa ihmisten halukkuuteen olla enemmän ja parempi, löytää itsestään uusia puolia sekä nauttia älyllisistä oivalluksista, haasteista ja uuden oppimisesta. (Rauramo 2012, 145.) Osaaminen ja motivaatio työn tuloksellisuuden kannalta merkitsevät yhtä paljon kuin terveys (Ojala & Ahonen 2003, 14).

Läpi elämän kestävä jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen ovat tänä päivänä yhä suuremmissa roolissa. Korkeatasoinen osaaminen, innovatiivisuus ja luovuus ovat tärkeitä ominaisuuksia työelämässä. Organisaatiot pyrkivät jatkuvasti kehittämään palveluksessaan olevan

henkilöstön osaamista, jotta ne pystyvät entistä paremmin vastaamaan muuttuvan kilpailun tuomiin haasteisiin. (Juuti 2006, 76.) Osaamisesta muodostuu yksilön, organisaation, yhteisön ja yhteiskunnan kilpailukyvyyn perusta. Oppimista on tärkeää edistää sekä työssä että kaikessa päivittäisessä toiminnassa. (Rauramo 2012, 146.) Lisäksi hiljaista tietoa ei pysty hankkimaan koulutusten avulla, vaan sitä kertyy kokemuksen myötä (Ojala & Ahonen 2003, 32).

Omasta osaamisesta ja sen ylläpitämisestä muodostuu ihmisen itsensä kannalta merkittävä kilpailutekijä työmarkkinoilla. Oma osaaminen edistää omaa jaksamista, hyvinvointia sekä työn hallintaa. Työyhteisössä osaamisen kehittämisessä täytyy ennakoita tulevaisuutta. Elinikäisen oppimisen avulla on valmiudet toimia ja elää muuttuvassa maailmassa sekä hallita työelämän muutoksia. (Rauramo 2012, 146.) Työyhteisöä tulisi muokata siten, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokea iloa työstä. Sitoutuminen, positiivisuus ja innostus tarttuvat ympärillä oleviin. (Ojala & Ahonen 2003, 28.)

”Oppimiseen vaikuttaa oleellisesti yrityskulttuuri ja siihen liittyvät arvot. Kaikkein tärkeintä työmotivaation kannalta on, että työ mahdollistaa jatkuvan kehittymisen ja tarjoaa oppimiskokemuksia, onnistumisen ja aikaansaamisen tunteita.” (Rauramo 2012, 156.)

Ojala ja Ahonen (2003, 31) ovat kuvanneet, miten osaaminen, terveys ja jaksaminen liittyvät toisiinsa.



Kuvio 3: Suorituskykyyn vaikuttavat tekijät. (Ojala & Ahonen 2003, 31.)

Suoriutuakseen hyvin työstään, ihmiseltä vaaditaan työn edellyttämää tieto- ja taitopohjaa sekä hyvät työhön liittyvät asenteet ja arvot. Yksilön hyvinvointi ja sosiaaliset kyvyt ja yhteistyöverkostot vaikuttavat paljolti siihen, miten paljon hänen on mahdollista hyödyntää omaa osaamistaan. Osaamisella ei tarkoiteta vain päivittäisestä työstä selviytymistä vaan myös sitä, minkälaisen panoksen henkilö voi antaa työyhteisön kehittämiseen. (Ojala & Ahonen 2003, 31-32.)

### 3 Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä

Työhyvinvointiin vaikuttavat monet eri tekijät. Työhyvinvointiin oleellisesti vaikuttavat terveellinen ja turvallinen työ sekä hyvä työympäristö. Työhyvinvointia tukee arvostava, avoin, vastuullinen ja luottamuksellinen työilmapiiri. (Työturvallisuuskeskus 2016b.)

Johtaessa työhyvinvointia esimiehen täytyy hallita taloudelliset vaatimukset, mutta samalla ymmärtää työn ja ihmisen välinen yhteys. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, joilla voidaan vaikuttaa organisaation toimintatapoihin, johtamiseen, työympäristöön, työn sisältöön sekä työyhteisöön. Työntekijöiden omat asenteet, näkemykset sekä asioihin suhtautuminen ovat osana työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Jokainen ihminen kokee työhyvinvoinnin yksilöllisesti. (Työturvallisuuskeskus 2016b.)

#### 3.1 Vuorovaikutus

Nykyisin organisaation menestymiseen vaikuttaa se, kuinka hyvin työntekijät pystyvät jakamaan ja käsittelemään tietoa. Siksi tiedon esteettömään kulkuun sekä käyttöön pitäisi panostaa runsaasti. Avoimuus on vuorovaikutuksen kehittämisen peruserä. (Mäkipeska & Niemelä 2001, 85.)

Hyvä vuorovaikutustilanne on kahdensuuntaista vuorovaikutusta. Molemmilla osapuolilla on mahdollisuus puhua, he kuuntelevat aidosti ja aktiivisesti toisiaan sekä antavat palautetta. Empatialla eli toisen ihmisen näkökulman tai tilanteen ymmärtämisellä on myös tärkeä rooli vuorovaikutustilanteessa. Vuorovaikutus on parhaimmillaan synnergian löytämistä emotionaalilla, henkisellä ja rationaalilla tasolla. (Paasivaara 2009, 88.)

Työntekijöiden väliset aidot vuorovaikutustilanteet eivät synny itsestään, vaan niiden kehittäminen vie aikaa. Työ ei saisi olla niin kiireistä, että työntekijöillä ei ole aikaa tutustua toisiinsa. Yhteiset tilat, joissa työntekijöillä on mahdollisuus kokoontua sekä keskustella tauoilla ovat tärkeitä. Vuorovaikutteinen toiminta, palautteen antaminen ja kuunteleminen tukevat työyhteisön hyvinvointia. Avointa vuorovaikutusta heikentävät muun muassa juoruilu, kateus, syyllistäminen ja virheiden korostaminen. (Työturvallisuuskeskus 2015f.)

##### 3.1.1 Avoin vuorovaikutus

Yksi työyhteisön peruspilareista on avoin vuorovaikutus ja sen merkityksestä kaikkien onkin helppo olla samaa mieltä. Ihmisten toiveena on, että työpaikan ja työyhteisön toiminta olisi hyvin avointa. Avoin vuorovaikutus on kuitenkin yleisluontoinen käsite. Tällöin on riskinä, että työyhteisön jäsenillä on hyvin erilaiset käsitykset siitä, mitä avoin vuorovaikutus tarkoittaa.

Työyhteisön toiminta luonnehditaan avoimeksi, jos työstä ja työhön liittyvistä asioista puhutaan, puhutaan asianomaisten kanssa, puhuminen on rakentavaa ja varmistetaan, että viesti ymmärretään oikein. (Järvinen 2008, 94.)

Työyhteisön sisällä avoimuuden pitää liittyä työhön ja siihen liittyviin asioihin. Täten kaikki ovat oikeutettuja saamaan työhön ja työskentelyyn liittyvää tietoa. He ovat myös velvoitettuja kertomaan työn kehittämistarpeista ja siihen liittyvistä ongelmista. Kaikkien tulisi pohdita, kuka muu tarvitsee kyseistä tietoa ja keitä asiasta pitäisi informoida. Usein tiedonkulun puutteet syntyvät, kun ihmiset ajattelevat, että jonkun pitäisi informoida heitä asiasta eikä siten, että keitä heidän tulisi informoida. Tämä johtuu osaltaan ihmisten kapea-alaisesta ja passiivisesta asenteesta. (Järvinen 2008, 94.)

Avoimuus käsitetään usein väärin. Avoimuudella ei tarkoiteta sitä, että käsitellään toisten henkilökohtaisia asioita. Ihmisten henkilökohtaiset asiat kuuluvat työpaikalle vain, jos ne liittyvät jotenkin työntekoon. Esimerkiksi elämäntilanne, ikääntyminen tai työkyvyn heikkeneminen voivat olla tällaisia tilanteita. Muiden henkilökohtaisten asioiden ihmettely, juoruilu ja käsittely työpaikalla ovat tunnusomaista epäammattimaiselle työyhteisölle. Tällainen toiminta on haitallista työntekolle, sillä se vie huomion epäolennaisiin asioihin. Se myös heikentää työyhteisön jäsenten välistä luottamusta ja kunnioitusta toisiaan kohtaan. Paras keino osoittaa kunnioitusta kollegoita kohtaan on toimia ammatillisesti. (Järvinen 2008, 95.)

Työpaikan avoimuuden toteutumiseksi ei riitä, että työasioista keskustellaan ammatillisesti. Työasioista ja niihin liittyvistä epäselvyyksistä ja ongelmista tulisi puhua ihmisten kanssa, joita asiat koskevat. Epäsuora kommunikointi on erityisen yleistä yksilön ongelmatilanteissa, kuten päihdeongelmassa tai jonkun häiritsevässä käyttäytymisessä työpaikalla. Tässä tapauksessa jostakin ihmisestä pyritään tekemään syntipukki. Syntipukiksi voi joutua kuka vain työyhteisössä, mutta esimiehelle se tapahtuu melko helposti. Se voi johtua esimerkiksi siitä, että harvoin kaikki ovat tyytyväisiä esimiehen toimintaan tai hänen tekemiinsä päätöksiin tai vaatimuksiin. Osa ihmisistä voi myös pelätä auktoriteettiasemassa olevaa henkilöä. (Järvinen 2008, 95-97.)

Työyhteisön toiminta luonnehditaan avoimeksi, jos keskustelu on asiallista ja rakentavaa. Työyhteisössä kanssakäymisen tulisi olla sujuvaa, parantaa yhteistyötä ja tukea työntekoa ja auttaa siihen liittyvissä ongelmissa. Avoin ja rakentava vuorovaikutus on sananmukaisesti vuorollaan vaikuttamista. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus vuorollaan osallistua keskusteluun ja tuoda julki omia ideoita, näkemyksiä tai kokemuksia. Toimiakseen avoin vuorovaikutus edellyttää, että kaikki kuuntelevat toisiaan avoimesti ja sen jälkeen he voivat ot-

taa kantaa asiaan. Hyvä vuorovaikutus ei ole hajottavaa eikä se vaaranna työyhteisön ilmapiiriä. Avoin vuorovaikutus voi olla joskus kiusallista, sillä esimerkiksi osallistujien kuvitelmat oikeassa olemisesta voivat kumoutua. (Järvinen 2008, 98-99.)

Avoin vuorovaikutus toimii, jos sekä viestin lähettäjä että vastaanottaja varmistavat, että viesti on ymmärretty oikein. Osittain tai täysin väärin ymmärretty viesti aiheuttaa virheitä ja väärinkäsityksiä. Varmistaminen on tärkeää, sillä vain osa ihmisten välisestä kommunikoinnista tapahtuu sanojen muodossa. Kommunikointi on myös sanatonta. Sanatonta kommunikointia ovat esimerkiksi äänensävyt, tauotukset, ilmeet ja eleet. Viestin vastaanottaja tekee kaikkien näiden pohjalta päätelmän siitä, mitä viestin lähettäjä tarkoitti. Viestejä ei voi kuitenkaan tarkentaa jatkuvasti, koska kommunikointi muuttuisi hitaaksi ja vaivalloiseksi. Yleensä ihmisten täytyy vain luottaa ja olettaa, että toinen osapuoli ymmärsi asian oikein tai hän kysyy, jos viestin sisältö jäi epäselväksi. Viestin ymmärtämistä voi helpottaa käyttämällä mahdollisimman ymmärrettävää kieltä. (Järvinen 2008, 99-100.)

### 3.1.2 Tiedonkulku

Työtehtävien hoitaminen edellyttää riittävää ja työn suorittamista tukevaa tiedonkulkua sekä informaatiota. Tiedon riittävä määrä, oikea-aikaisuus ja omaksuttavuus ovat tärkeitä tiedonkulussa. Tiedonkulun puutteista aiheutuu epävarmuutta ja stressiä. (Työterveyslaitos 2015k.)

Yksi suomalaisen työyhteisön perusongelmista on tehoton tiedonkulku. Asia tulee ilmi lähes poikkeuksetta organisaatioiden toimivuutta kuvaavissa selvityksissä. Tiedonkulun ongelma jaetaan välittömään ja välilliseen ongelmaan. Kun tiedon hallussapitäjät eivät jostain syystä jaa tietoa eteenpäin, kyse on välittömästä ongelmasta. Välillinen ongelma syntyy, kun luullaan, että on olemassa jotakin sellaista tietoa, jota todellisuudessa ei ole olemassa. Välillinen ongelma on huomattavasti yleisempi kuin välitön ongelma. Välillistä ongelmaa esiintyy etenkin sellaisissa organisaatioissa, joissa kommunikointi on vähäistä. Vähäinen kommunikointi voi johtaa huhuihin ja väärinkäsityksiin, joiden seurauksena työyhteisön jäsenet alkavat lukemaan piiloviestejä ja tulkitsemaan niitä omin päin. Tämä aiheuttaa epäluuloisuutta ja pelkoa työyhteisössä. Perustehtävien hoito kärsii, sillä energia suunnataan piiloviestin selvittelyyn. (Mäkipeska & Niemelä 2001, 86.)

Tehottoman tiedonkulun lisäksi työelämässä voi muodostua ongelmaksi myös suuri tiedon määrä. Jos tietoa on saatavilla runsaasti useista eri kanavista, voi olla hankala erottaa, mikä on tärkeää ja olennaista tietoa itselle. Ihmisiltä voi kuluu huomattava osa heidän työajastaan tarpeellisen tiedon etsimiseen ja seulomiseen. (Mäkipeska & Niemelä 2001, 87; Työterveyslaitos 2015k.) Tämän takia tiedon etsimisessä tarvitaan harkintaa ja kurinalaisuutta sen suhteen,



mikä tieto on olennaista. Tiedon lisäämiseen ja kulkuun on tarpeellista panostaa, jos käsiteltävät asiat koskevat esimerkiksi organisaation toimintaa, tulosta tai tavoitteita. Tiedon välittämistä tulee harkita, jos asia koskee muun muassa kokousmuistioita, pöytäkirjoja, ammattikirjallisuutta tai muuta muokkaamatonta materiaalia organisaation ulkopuolelta. (Mäkipeska & Niemelä 2001, 87.)

Jokainen työyhteisön jäsen voi omalta osaltaan edesauttaa tiedonkulkua. Kaikilla työntekijöillä on vastuu ottaa epäselviksi jääneistä asioista selvää. Lisäksi kaikki ovat työpaikalla velvollisia jakamaan muille heidän työssään tarvitsemaansa tietoa. Esimiehen tehtäviin kuuluu suodattaa tietoa joko tekemällä se itse tai delegoimalla jollekin toiselle. Tiedonkulkuun, kuten sähköpostin lukemiseen pitää varata aikaa. Hyvässä tiedottamisessa käytetään sekä sähköisiä kanavia että suullista tiedon välittämistä. (Työterveyslaitos 2015k.)

### 3.2 Ergonomia

Ergonomia tarkoittaa tekniikan sekä toiminnan soveltamista ihmisiin ja se tulee sanoista ergo ja nomos. Sanat ovat kreikan kieltä ja ergo tarkoittaa työtä ja nomos luonnonlakeja. Yleensä ergonomiaa tarkasteltaessa keskitytään yhteen sen osa-alueeseen, vaikka ergonomia onkin laaja ja kokonaisvaltainen tarkastelutapa. Ergonomia on laaja käsite ja sen osa-alueita ovat fyysinen, kognitiivinen ja organisatorinen ergonomia. (Työterveyslaitos 2015a.) Ergonomialla pyritään helpottamaan ihmisten työskentelyä siten, että ihmisten toimintakyky sekä sen rajoitukset ovat huomioitu työssä, työjärjestelmissä sekä työympäristössä. Ergonomialla pyritään siihen, että ihmisten työskentely toimisi siten, että se olisi taloudellista, terveellistä sekä tuottavaa. (IEA 2015.)

Ergonomialla pyritään suunnittelemaan hankinnat sekä työprosessit, -tilat ja -välineet etukäteen siten, että ne soveltuisivat niin monelle niiden käyttäjälle kuin mahdollista. Täten ehkäistään monien hintavien hankintojen ja muutosten tekeminen jatkossa. Käyttökelpoisia kehittämismenetelmiä ovat esimerkiksi työprosessien mallintaminen sekä kehittävä työntutkimus. (Työterveyslaitos 2015b.)

#### 3.2.1 Fyysinen ergonomia

Ergonomialla pyritään kehittämään fyysistä toimintaa kokonaisvaltaisesti siten, että toistomääristään ja voiman käytön tarpeellisuudestaan huolimatta se sopii ihmiselle. On tärkeää saavuttaa hyvä työtulos niin, että työntekijän voimavarojen lisäksi työ- sekä toimintakyky säilyvät hyvinä mahdollisimman kauan. Ergonomian avulla pystytään ratkaisevasti säätelemään fyysistä toimintaa. Sekä tarvittavaa voimankäyttöä että työtahtia pystytään mukauttamaan

henkilön suorituskykyä vastaavaksi. Esimerkiksi voimankäyttöä vaativissa työtehtävissä voidaan hyödyntää teknisiä apuneuvoja, joita ovat muun muassa koneet ja laitteet. Fyysisen ympäristön ja välineet voi mitoittaa siten, että ne vastaavat henkilön omaa voimantuottoa parhaiten. (Työterveyslaitos 2015o.)

On joitakin toimenpiteitä, joiden avulla voi vähentää seisomatyöstä aiheutuvia haitallisia kuormitustekijöitä. Työntekijän terveyden kannalta on positiivista, jos hän työskentelee vaihtelevasti istuen, seisten ja liikkuen. Jatkuvan istumisen lisäksi myös pitkäkestoinen seisominen on haitaksi työntekijälle, koska seisominen rasittaa etenkin alaraajoja ja selkää. Seisomatyöstä aiheutuvaa kuormittumista voi ehkäistä panostamalla siistiin ja tilavaan jalkatilaan sekä pehmeään seisoma-alustaan. Työtason tulisi olla säädettävä ja riittävän suuri ja usein käytössä olevat työvälineet olisi hyvä sijoittaa lähelle. Riittävä valaistus ja tarkkuutta vaativissa töissä kunnollinen kohdevalo vähentävät kuormittumista. Seisomatyötä tekevän kannattaa panostaa hyviin tyøjalkineisiin. Hyvät tyøjalkineet ovat joustavat, matalakorkoiset ja paksupohjaiset. Lisäksi kuormittumista vähentävät tauot ja niiden aikana tehtävät jumppaliikkeet, kuten nilkkojen ojennus-koukistus-liike. (Rauramo 2012, 53.)

Toistotyössä toistuvat lyhyet, alle 30 sekuntia kestävät samanlaiset työvaiheet, jotka muistuttavat toisiaan kestoltaan, työliikkeeltään ja voimankäytöltään. Toistotyötä esiintyy erityisesti maataloudessa, palvelualoilla, rakennusalalla sekä teollisuudessa. Toistotyötä esiintyy kaikissa ikäluokissa ja lähes yhtä paljon niin miesten kuin naistenkin keskuudessa. Toistotyötä ilmenee muun muassa teollisuuden valmistus- ja pakkauslinjoilla, myymälöiden kassatyöskentelyssä ja suurkeittiöissä ruuan jakelussa. Toistotyöstä aiheutuvia yläraajavaivoja voi ehkäistä esimerkiksi suunnittelemalla työpisteen hyvin tai tekemällä siihen muutoksia. (Työterveyslaitos 2015l.)

Suurin osa suomalaisista kärsii jossakin vaiheessa elämäänsä selkävaivoista. Selkävaivoilla on myös suuri merkitys ennenaikaisissa eläkkeelle jäämisissä. Selkävaivoista osa on työperäisiä ja niiden syntymisessä suuri riskitekijä on käsillä tehtävät nostot. Tapaturman riski on olemassa, kun työntekijä käsittelee taakkoja. Taakka voi pudota ja aiheuttaa tapaturman tai sen kantaja voi esimerkiksi kaatua tai pudota. Taakkojen nostelu sekä siirtely pitäisi aina korvata mekaanisilla laitteilla, jos se on mahdollista. Jos koneellistaminen ei ole mahdollista, nostotekniikkaan tulisi kiinnittää huomiota. (Työterveyslaitos 2015f.)

### 3.2.2 Kognitiivinen ja organisatorinen ergonomia

Nykyisin on yleistä, että lähes jokaiseen työhön sisältyy tietoteknisten välineiden käyttämistä. Kognitiivisella ergonomialla tavoitellaan toiminnan sujumista, tehostamista, turvallisuutta ja hyvinvointia työssä. Kun henkilö ei kuormitu käyttöliittymistä tai ympäristöstä liikaa, hänen

työskentelynsä on innostavaa, motivoivaa ja sujuvaa. Sekä laitteet että toiminta on tärkeä suunnitella sellaisiksi, että lopputulos on yhtenäinen riippumatta henkilön tiedonkäsittelyyn liittyvistä kyvyistä ja rajoituksista. Siten tehtävien suorittaminen on mahdollisimman sujuvaa, virheetöntä eikä sisällä henkilön turhaa kuormittumista. Kognitiiviseen ergonomiaan kuuluu oleellisesti henkilön vuorovaikutuksen tarkastelu toimintajärjestelmien kanssa. Tarkastelun näkökulmana käytetään tiedonkäsittelyä. Reunaehdot henkilön, työn sekä tekniikan vuorovaikutukselle asettavat henkilön tarkkaavaisuus sekä ajattelu-, havainto- ja muistikyvyt. (Työterveyslaitos 2015e.)

Organisatorisessa ergonomiassa keskitytään sovittamaan yhteen tekniset ja sosiaaliset järjestelmät. Tämä korostuu esimerkiksi suunniteltaessa henkilöstöä, työaikajärjestelyjä, työkokonaisuuksia tai työprosesseja. Organisatorinen ergonomia kuuluu merkittävästi työhyvinvointiin sekä työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin. (Työterveyslaitos 2015a.)

### 3.3 Johtaminen

Esimiestyö tarkoittaa johtamista. Johtaminen on tavoitteellista sekä vuorovaikuteista henkilöön tai koko henkilöstöön vaikuttamista. Esimiestyö koostuu kolmesta eri osa-alueesta. Osa-alueet ovat tieto, taito ja tahto. Esimiesasemassa toimivan on itse haluttava työskennellä esimestehtävissä. Esimiehen tiedot koostuvat hänen toimenkuvaansa liittyvistä vastuista ja velvollisuuksista sekä työlainsäädännön asettamista mahdollisuuksista ja rajoitteista. Esimiehen tulee myös tuntee organisaation strategia ja tavoitteet. Päästäkseen haluttuihin tuloksiin esimiehen on omattava myös taitoa ja tahtoa. Taito kehittyy koko ajan ja siinä on mahdollista käyttää apuna erilaisia johtamisen työkaluja. Esimiehenä toimiessa vaaditaan myös hyviä vuorovaikutus- ja viestintätaitoja. Esimiesosaamista on halu kannustaa ja aktivoida henkilökuntaa sekä kehittää omaa osaamistaan. Nämä kolme edellä mainittua osa-aluetta ovat tärkeitä esimiesosaamisessa, mutta eivät yksinään riitä. Esimiesosaaminen muodostuu kaikkien kolmen osa-alueen kokonaisuudesta ja kyvystä yhdistää osa-alueet ja ottaa ne käyttöön päivittäisessä työskentelyssä. (Hyppänen 2013, 36.)

Esimiehen tulee olla kuunteleva ja läsnä. Esimies tarttuu havaitsemiinsa ongelmakohtiin ajoissa etsimällä ratkaisua syyllistämisen sijaan. (Luukkala 2011, 268-269.) Esimiehen tehtävänä on antaa henkilöstölleen palautetta sen toiminnasta. Kannustavan ilmapiirin vallitessa on mahdollista antaa suoraa palautetta. Myönteistä palautetta tulee antaa aina enemmän kuin kielteistä. Kun myönteistä palautetta saa enemmän, on kriittinen palaute mahdollista hyödyntää kehittämällä sen pohjalta omaa työskentelyään ottamatta palautetta henkilökohtaisesti ja loukkaantumatta siitä. (Luukkala 2011, 265.)

Johtamisen on hyvä olla tavoitteellista olematta kuitenkaan liiaksi esimieskeskeistä tai käyttävää. Esimiehellä on suuri vaikutus työpaikalla työhyvinvoinnin luomisessa. Esimies tarvitsee tukea ja paras tuki tulee omalta henkilöstöltä. Esimiehen jaksamisella on suuri vaikutus koko henkilöstöön. Johtaminen on muuttunut työn jakajan ja valvojan roolista keskustelukumppanin suuntaan. Esimiehen odotetaan olevan innostava ja motivoiva. (Rauramo 2012, 130 - 131.) On huomioitava, että jokaisesta henkilöstä ei ole hyväksi esimieheksi (Rauramo 2012, 133).

Oikeudenmukaisella johtamisella on mahdollista lisätä henkilökunnan työhön sitoutumista, motivaatiota, halukkuutta ja jaksamista jatkaa työssä. Oikeudenmukainen johtaminen tarkoittaa työntekijöiden tasapuolista kohtelua sekä oikeudenmukaisia päätöksiä. (Työturvallisuuskeskus 2015b.) Heikko esimiestyö vaikuttaa sairauspoissaolojen kasvuna. Heikon johtamisen seurauksena parhaat työntekijät lähtevät ja jäljelle jäävät tekevät asioita omien etujensa parhaaksi ja yhteinen etu unohdetaan. Heikosta johtamisesta johtuen huonosti motivoitunut henkilöstö ei jaksaa tuottaa tyytyväisiä asiakkaita. (Ojala & Ahonen 2005, 95.)

Motivoinnin ja kannustamisen avulla esimies saa henkilöstössään aikaiseksi oikeanlaista ja toivottua toimintaa. Kannustamalla esimies voi rohkaista henkilöstöään. Hyvinvointia voidaan lisätä aidolla arvostuksen osoittamisella ja jokaisen työntekijän huomioimisella. Arvostusta osoittamalla esimies kannustaa henkilöstöään ponnistelemaan lisää. Arvostus vaikuttaa positiivisesti kehittymishaluun. Tarvitaan aitoa luottamusta, joka kehittyy ajan ja positiivisten kokemusten myötä. Luottamusta vahvistettaessa ei riitä vain puheet, vaan täytyy olla myös tekoja. Oikeudenmukaisuuden tulisi näkyä toimintatavoissa, kohtelussa, päätöksenteossa sekä mahdollisuuksien antamisessa. Johtamisella ei pystytä saavuttamaan haluttua tulosta, jos jokapäiväisessä johtamisessa ei näy luottamus, arvostus ja oikeudenmukaisuus henkilöstöä kohtaan. (Hyppänen 2013, 242 - 243.)

Esimiehen on tiedettävä oma roolinsa ja osattava johtaa erilaisia ihmisiä erilaisilla johtamistyyeillä. Erittäin tärkeää on huomioida motivaation ja hyvän työilmapiirin vaikutus jokaiseen työtehtävään. Esimiehen täytyy ymmärtää muutosten mukanaan tuomat vaikutukset työntekijöiden tunnetiloihin ja osattava johtaa henkilöstöään muutoksissa. Esimiehen ei pidä unohtaa itseään, vaan on huolehdittava myös omasta jaksamisesta ja kehittämisestä. (Hyppänen 2013, 35.)

### 3.3.1 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan tilannetta, jossa esimies yhdessä työntekijän kanssa katsoo tulevaisuuteen, arvioi ja suunnittelee työntekoa, tiimin toimintatapoja ja kuinka muutokset etenevät. He myös sopivat keinoista, kuinka tulostavoitteet saavutetaan. (Työterveyslaitos

2015d.) Kehityskeskustelu on yksi esimiehen työkaluista. Kehityskeskustelun avulla esimies voi edistää työntekijän sitoutumista, kehittymistä sekä parhaimman suorituksen syntymistä. Kehityskeskustelussa arvioidaan nykytilaa sekä mennyttä. (Aarnikoivu 2008, 115.)

Kehityskeskustelun ajankohta on sovittu etukäteen, kuten myös sen suunnittelu. Osaamista arvioidaan kehityskeskustelussa kahdesta näkökulmasta. Ensimmäiseen näkökulmaan kuuluvat työntekijän sen hetkiset työtehtävät sekä työtehtävien vaatima osaaminen. Toiseen näkökulmaan kuuluvat tulevaisuudessa tapahtuvat muutokset ja muutoksista mahdollisesti aiheutuvat haasteet osaamisen kehittymiselle. Samassa yhteydessä voidaan selvittää työntekijän sellaista osaamista, jota hän ei pääse hyödyntämään riittävästi sen hetkisessä työssään. Tällaiselle osaamiselle pyritään löytämään mahdollisuuksia toteuttaa sitä. Kehityskeskusteluun liitetään osaksi systemaattisen osaamisen arviointijärjestelmä, jos yrityksellä on sellainen. Ilman osaamisen arviointiin tarkoitettua järjestelmää esimies voi teettää työntekijällä vapaamuotoisemman arvion omasta osaamisestaan keskustelun pohjaksi. (Viitala 2007, 186-187.)

Ennen kehityskeskustelua voidaan käydä ryhmäkehityskeskustelu, mikä koskee joko koko yksikköä tai ryhmää. Ryhmäkehityskeskustelulla ei kuitenkaan voi korvata kahdenkeskistä kehityskeskustelua. Ryhmäkehityskeskustelussa tarkastelun kohteena on ryhmän tehtävien edellyttämä osaaminen ja sen tilanne. Ryhmäkehityskeskustelusta on hyötyä, koska siinä luodaan eritelty ja yhteinen käsitys siitä, mitä tavoitteita ja osaamisen kehittymistarpeita ryhmällä on. Erityisesti tiimityöskentelyssä ryhmän keskeiset kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä. Ryhmäkehityskeskustelu eroaa kahdenkeskisestä keskustelusta siten, että siinä ei käsitellä henkilökohtaisia asioita. Ryhmä voi keskustella esimerkiksi siitä, miten sen toiminta sujuu, mitä tulisi oppia aikaisemmasta toiminnasta ja millaista osaamista ryhmä kaipaa. Yrityksen näkökulmasta kehityskeskustelut ovat investointeja, joiden avulla se parantaa tehokkuuttaan ja tuottavuuttaan. (Viitala 2007, 187.)

Parhaimmillaan kehityskeskustelu on avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutustilanne, jossa työntekijällä on oiva tilaisuus keskustella omasta työnteostaan, jaksamisestaan sekä muutoksiin ja työkäytäntöihin liittyvistä asioista (Työterveyslaitos 2015d). Tämä tarkoittaa käytännössä esimerkiksi sitä, että työntekijä kuulee mitä tavoitteita yrityksellä on tulevaisuuden suhteen ja hän voi kertoa, kuinka itse panostaa tavoitteiden saavuttamiseen. Kehityskeskustelussa työntekijä voi saada palautetta työsuorituksestaan ja antaa itse palautetta esimiehelleen sekä oppia tuntemaan hänet paremmin. (Aarnikoivu 2008, 119.)

Esimies puolestaan saa kehityskeskustelussa hyvän kokonaiskuvan siitä, kuinka hänen alaisellaan menee (Työterveyslaitos 2015d). Juutin (2006, 108) mukaan kehityskeskustelussa esimiehellä on mahdollisuus jalkauttaa yrityksen missio, visio, strategia ja arvot käytännön työelä-

mään. Kehityskeskustelu on esimiehelle tilaisuus kuvata yrityksen tavoitteet alaiselle ja keskustella siitä, mitä tavoitteet tarkoittavat alaisen kannalta. Esimies voi oppia tuntemaan sekä alaistaan että hänen osaamistaan keskustelun avulla. Lisäksi esimies voi antaa alaiselleen palautetta ja saada uusia ideoita kehityskeskustelun yhteydessä. (Aarnikoivu 2008, 118.)

Pahimmillaan kehityskeskustelu on kuitenkin sekä ajan että resurssien hukkaa. Kehityskeskustelut eivät ole vakuuttaneet läheskään kaikkia esimiehiä siitä, että niistä on hyötyä. Varsinkin kehityskeskusteluista koituvat hyödyt eivät ole hyvin tiedossa, koska niitä on vaikea konkretisoida. Suurin syy kehityskeskusteluiden käymättä jättämiselle on se, että ne koetaan haastaviksi ja vaikeiksi. Kehityskeskusteluja ei käydä myöskään siksi, koska esimiehet uskovat keskustelewansa alaisten kanssa tarpeeksi paljon arjessa. Näin esimiehet kokevat keskusteluiden olevien turhia eikä tuovan lisäarvoa. (Aarnikoivu 2008, 115-116.)

Esimiehen omalla motivaatiolla on tärkeä rooli kehityskeskustelun onnistumisessa. Keskusteluun sitoutunut esimies motivoi työntekijää käymään keskustelun. Jotta esimies sitoutuu kehityskeskusteluun, se edellyttää että hän kokee keskustelun sekä hyödyllisenä että toimivana työkaluna. (Aarnikoivu 2008, 115-117.) Jotta molemmat, esimies ja alainen kokevat kehityskeskustelun hyödylliseksi, se edellyttää kehityskeskustelun olevan aidosti osa johtamisjärjestelmää. Kehityskeskustelun hyödyllisyyden takaamiseksi siihen tulee valmistautua hyvin. Keskustelun puheenjohtaja on esimies ja hän vastaa keskustelun asiallisuudesta ja lopuksi yhteisestä arviosta mitä keskustelulla saavutettiin ja mistä asioista sovittiin. Hyödyllinen kehityskeskustelu edellyttää huolehtimista siitä, että molemmat kuuntelevat ja kuulevat toisiaan ja sen pohjalta kehittävät asioita. (Työterveyslaitos 2015d.)

### 3.3.2 Palaute

Palautetta on olemassa kahta erilaista: positiivinen palaute ja rakentava palaute. Positiivinen palaute pitää sisällään kiittämisen ja kehumisen. Rakentavaa palautetta voidaan kutsua myös nimellä negatiivinen tai korjaava palaute. Rakentavalla palautteella puututaan sellaiseen toimintatapaan tai suoritukseen työpaikalla, johon ei olla tyytyväisiä. Rakentava palaute tulee aina antaa kahden kesken. Keskustelemalla on mahdollista miettiä, miten tulevaisuudessa asian voisi hoitaa eri tavalla ja aiempaa paremmin. Rakentavan palautteen tärkein tehtävä on siis kehittää. (Hyppänen 2013, 127.)

Palaute on oleellinen osa henkilöstön elämää. Palaute on eilinehto koko henkilöstön sekä yksittäisen työntekijän kasvulle ja oppimiselle. Kehittyminen on mahdotonta, jos ei saa tietoa, missä on tullut onnistumisia ja missä epäonnistumisia. Tutkimuksen mukaan esimies haluaa ja tarvitsee palautetta samalla tavoin kuin muukin henkilöstö. (Juholin 2008, 243.) Palaute on kaikenikäisille yhtä tärkeää. Oli palaute sitten hyvää tai huonoa, merkitsee se että asia on

huomioitu ja sillä on toiminnan kannalta merkitystä (Juholin 2008, 247). Henkilö, jolla on paljon elämäkokemusta, osaa asettaa palautteen oikeisiin mittasuhteisiin. Mielistely on uhka rakentavalle palautteelle ja sen seuraukset pidemmällä aikavälillä ovat usein kohtalokkaat. (Juholin 2008, 245.)

Työn tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kannalta on erittäin tärkeää antaa ja saada rakentavaa palautetta. Saadun palautteen avulla on mahdollista korjata virheitä, arvioida omaa työn tekoaan, kehittää työskentelyään sekä saada onnistumisen kokemuksia. Parhaimmillaan palaute on tilannekohtainen ja välitön sekä palautteen saajan arvostama. Useista työilmapiirimittauksista ja työtyytyväisyyskyselyistä ilmenee henkilöstön olevan tyytymättömiä saamansa palautteen määrään. Henkilökunta kokee itsensä merkityksettömäksi ja tarpeettomaksi, jos palautetta ei saa lainkaan. Palautteenannon tulisi olla luontevana osana kaikkea kanssakäymistä, oli se sitten kiitosta, ideoita, ehdotuksia tai rakentavaa kritiikkiä. (Rauramo 2012, 135-136.) Negatiivinen palaute on kuitenkin annettava aina erittäin harkitusti, koska se voi olla lamaannuttavaa ja jopa musertavaa (Juholin 2008, 245).

Rauramo (2012, 136) kertoo muutamia vinkkejä esimiehelle palautteen antamisen avuksi:

- henkilöstön toimintaa tulee seurata tarkasti, jotta tietää milloin tarvitaan kritiikkiä ja milloin on kiitoksen aika
- positiivista palautetta tulee antaa luontevasti yksilöllisesti silloin, kun huomaa työntekijän onnistuneen
- palautteesta tulee selvittää konkreettisesti missä tehtävissä ja milloin henkilöstö tai työntekijä on onnistunut
- negatiivinen palaute on kerrottava harkitusti ja syyttelemättä
- päivittäistä kannustusta tarvitaan sekä yksilöille että koko työyhteisölle
- jos negatiivista palautetta on annettava jatkuvasti, on hyvä selvittää perimmäiset syyt sille

Lähes aina on kannattavampaa antaa palautetta välittömästi kuin päästää tilanne menemään ohi. Palautteen antamisessa voi ajatella avuksi, että haluaisiko itse samassa tilanteessa saada palautetta. Voi myös miettiä, mitä hyötyä tai haittaa palautteesta on. Useimmin palautteen hyödyt ovat suuremmat kuin haitat. (Juholin 2008, 247.) On tärkeää, että jokainen työpäikällä oleva henkilö osaa antaa ja vastaanottaa palautetta (Hyppänen 2013, 111).

Juholin (2008, 254) mainitsee kirjassaan muutamia asioita, jotka on hyvä muistaa palautetta antaessaan. Palaute tulee muotoilla siten, että se tukee ja kannustaa työntekijää moittimisen sijaan. Ohimennen annettu palaute on tärkeää ja se voi olla esimerkiksi hymy, olalle taputtaminen tai suora kiitos tehdystä työstä. Tilanteisiin täytyy puuttua mahdollisimman ajoissa kuitenkin välttämättä luomasta liikaa tarkkailun ilmapiiriä.

Juholin (2008, 254) kertoo kirjassaan muutamia vinkkejä, kuinka vastaanottaa palaute mahdollisimman hyvin. Aina tulisi muistaa kiittää saamastaan palautteesta. Palautteeseen voi ystävällisesti pyytää tarkennusta, jos ei ymmärrä tai koe saamaansa palautetta riittäväksi. Palautetta on hyvä pyytää, jos kokee, että ei muuten saa sitä riittävästi.

### 3.4 Työilmapiiri

Työilmapiiri muodostuu esimiehen johtamistyylistä, organisaatioilmapiiristä ja henkilöstön kokonaisuudesta. Saman organisaation sisältä löytyy erilaisia työilmapiirejä. Jokaisen henkilön työpaikalla on sitouduttava työilmapiirin kehittämiseen. Työpaikalla ilmenneiden ihmissuhdeongelmien käsittelyyn kuluu kohtuuttoman paljon aikaa ja henkilöstön voimavaroja. Usein konfliktit työpaikoilla johtuvat tiedon puutteesta tai väärinkäsityksistä. (Rauramo 2012, 107-109.)

Tunteet ovat vahvasti mukana rakentamassa työpaikan ilmapiiriä. Hyvä työilmapiiri rakentuu työntekijöiden tunteista sekä niiden rakentavasta käsittelystä. (Paasivaara 2009, 31 - 32.) Suositeltava ilmapiiri on asiallinen ja siinä asiat riitelevät mutta ihmiset eivät. Asioista voidaan hyvässä hengessä olla eri mieltä. (Luukkala 2011, 216.)

Rauramo (2012, 108) listaa muutamia hyvän työilmapiirin ominaisuuksia:

- hyvä tiedonkulku
- hyvät käytöstavat
- asialliset esimies - alaisuhteet
- kehittyminen ja eteneminen mahdollista
- sopiva työkuormitus
- tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus
- selkeä työnjako
- riittävä palaute
- mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon

Työilmapiiriä on mahdollista mitata kyselyillä. Mittauksella tulisi selvittää vain työilmapiirin ja työn kannalta oleellisia asioita. Kaikkien työntekijöiden on vastattava kyselyyn rehellisesti. Kyselyn tietojen perusteella voidaan valita tärkeimmät kehitystä vaativat asiat, suunnitella ja toteuttaa muutos kehityskohteille. (Rauramo 2012, 209.)

Työntekijöiden osaamisen jakaminen ja uuden luominen yhdessä on heikkoa, jos työpaikalla vallitsee huono ilmapiiri. Huonon ilmapiirin takia parhaat työntekijät hakeutuvat muualle töi-



hin. (Ojala & Ahonen 2005, 94.) Hyvä työilmapiiri taas välittyy hyvänä mielenä, innostuneisuutena ja työnäilynä (Paasivaara 2009, 17). Hyvä työilmapiiri heijastuu myös hyvänä tulosten tekona (Luukkala 2011, 217).

Jokaisella työntekijällä on monia mahdollisuuksia vaikuttaa työilmapiiriin. Työilmapiiriä voi kohottaa olemalla kannustava, huomioiva, ystävällinen, kohtelias ja työkavereitaan tukeva. Ihminen voi parantaa ilmapiiriä hoitamalla oman työnsä asianmukaisesti ja kehittämällä työntekoaan tarvittaessa. On avulias työkavereitaan kohtaan, muistaa kuunnella muita sekä antaa rakentavaa palautetta työkavereille ja esimiehelle, eikä tyydy valittamaan selän takana. (Paasivaara 2009, 97.)

### 3.5 Työmotivaatio

Juuti (2006, 37-38) määritelmän mukaan motivaatio tarkoittaa motiivien aikaansaamaa tilaa. Motiiveja ovat muun muassa halut, sisäiset yllykkeet, tarpeet ja vietit. Motivaatiolla tarkoitetaan kokonaisprosessia, joka syntyy henkilöön vaikuttavien sekä hänen mielessään olevien motiivien tuloksena. Motivoituneena henkilön käyttäytyminen on päämäärähakuista ja tarkoituksenmukaista. Motivaatio on monimutkainen ilmiö, koska henkilön käyttäytymisen taustalla on useita ristikkäisiä motiiveja. Motivaatioon vaikuttavat henkilön tarpeet, toiveet, pyrkimykset, odotukset sekä vietit monimutkaisella tavalla.

Organisaatiossa henkilöstön motivaatioon vaikuttavat useat tekijät. Organisaation toiminnan kannalta on tärkeää tarkastella motivaatiota, koska organisaation toimivuus ja tuottavuus ovat yhteydessä siihen, kuinka motivoitunutta henkilöstö on. (Juuti 2006, 38.) Motivaatiolla on merkittävä vaikutus ihmisen työskentelyyn ja työstä suoriutumiseen (Viitala 2007, 158).

Motivaatio on tietynlaisen prosessin tulos. Ihmisen mielessä on koko ajan käynnissä prosesseja, jotka vaikuttavat motivaatioon. Prosessien liikkeellepanevana voimana ovat esimerkiksi ihmisen ja hänen ympäristönsä väliset vuorovaikutussuhteet. (Juuti 2006, 38.) Motivaatio voi syntyä neljällä tavalla, joita ovat tekeminen, lopputulos, pelko ja hyöty (Luukkala 2011, 161).

Etenkin houkuttelevat ja järkevät tekemiseen liittyvät tavoitteet voivat motivoida ihmistä hyvinkin voimakkaasti. Riittävästi ydinarvojen kanssa yksiin käyvä tavoite on järkevä. Esimerkiksi terveys ja ystävyyssuhteet ovat yleisiä ydinarvoja. Tavoitteesta tulee houkutteleva, kun ihminen kuvittelee etukäteen miltä tuntuisi saavuttaa tavoite. Tavoitteen kuvittelemisen tarkoittaa hyvän lopputuloksen visualisointia. Tavoitetilaan eläytyminen herättää ihmisessä positiivisia tunteita. Eläytymisen jälkeen ihminen kokee tavoitteen houkuttelevaksi. Päämäärän saavuttaminen on todennäköistä, jos järki ja tunne on sitoutettu tukemaan päämäärän suunnasta toimintaa. (Luukkala 2011, 162.)

Uhkakuviin pohjautuva pelko on voimakkaasti motivoiva tekijä. Myös raha motivoi ihmisiä suuresti, koska sen avulla saamme haluamiamme asioita. Ihmiset suostuvat tekemään tylsää työtä, jos he kokevat saavansa siitä kohtuullisen palkan. Rahalla on suuri voima ja statusarvo. Rahan avulla saamme haluamiamme asioita. Lisäksi saamme materialistisilta ihmisiltä ihailevia katseita osaksemme, kun esimerkiksi olemme pukeutuneet muotivaatteisiin tai ajamme kalliilla autolla. (Luukala 2011, 162-163.)

### 3.5.1 Motivointikeinona palkka

Ihmistä motivoi palkitseva työ. Palkitsevuus voi olla sisäistä eli työn sisällöstä lähtevää tai ulkoista, kuten palkka tai vastaavat taloudelliset etuudet. Palkan on uskottu olevan yksi keskeisimmistä motivointitekijöistä. Ennen uskottiin, että ihminen työskentelee ansaitakseen elantonsa. Nykyisin koulutustaso on noussut, työmarkkinoiden tarjoamat mahdollisuudet ovat monipuolistuneet ja sosiaaliturva on parantunut. Yhä harvempia elannon saaminen motivoi riittävästi pysymään työpaikassaan. Työn odotetaan antavan elämään myös muuta antia. (Viitala 2007, 158-159.)

Palkan merkitys motivoivana tekijänä vaihtelee voimakkaasti riippuen ajankohdasta, tehtävästä ja yksilöstä. Jos työ on henkisesti köyhää tai ruumiillisesti rankkaa, palkalla on suuri merkitys. Palkan merkitys ei ole niin suuri, jos työ on mielekästä ja innostavaa. Usein matalapalkkaisilla työntekijöillä palkka motivoivana tekijänä korostuu, sillä heille työn tekemisessä vahva tavoite on perustarpeiden tyydyttäminen. Joillekin korkea palkka on statussymboli. Yleisempää kuitenkin on, että suuripalkkaisilla ihmisillä palkka ei ole merkityksellisin motiivoija. (Viitala 2007, 160.)

Palkan ja motivaation välisestä yhteydestä on todettu, että palkan suhteellinen merkitys riippuu ihmisen tarpeista ja palkan suuruudella on vaikutusta sen merkitykseen. Myös henkilön asema vaikuttaa siihen, mikä merkitys palkalla on. Palkan merkitys pienenee noustaessa hierarkiassa ylöspäin. Palkan merkitys vähenee, jos henkilö haluaa menestyä ja hänellä on vahva kokemus sisäisestä tyydytyksestä. Työsuoritusten motivoivana tekijänä palkan merkitys on ongelmallinen. On todennäköistä, että työhönsä tyytymätön huonopalkkainen työntekijä ei ole motivoitunut antamaan parastaan vaan odottaa mahdollisuutta vaihtaa työpaikkaa. Tosin on myös työntekijöitä, jotka palkan suuruudesta riippumatta tekevät työnsä kokonaisvaltaisesti ja mahdollisimman hyvin. Palkka ei ole yksiselitteinen tekijä motivaation laskemiseen tai nousemiseen. Palkan ja motivaation välinen yhteys voi olla hyvin pieni. (Viitala 2007, 160.)

### 3.5.2 Sosiaaliset palkkiot

Sosiaalisilla palkkioilla tarkoitetaan palkitsemiskeinoja, joita ei mitata rahassa. Sosiaaliset palkkiot ovat tunnustuksia tai tekijöitä, jotka tuottavat työntekijälle hyvän mielen ja motivaatiota. Parhaimmillaan sosiaaliset palkkiot vaikuttavat työntekijään siten, että hän kokee itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi niin työyhteisössä kuin organisaatiossa. (Viitala 2007, 161.)

Tärkeitä palkitsemisen keinoja ovat kiittäminen ja tunnustuksen antaminen. Suomalaisessa organisaatiokulttuurissa ei ole luonnollista antaa julkisia tunnustuksia, vaikka se onkin tehokas tapa muuttaa kulttuuria. Julkinen tunnustus edellyttää johdonmukaisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Julkiset tunnustukset ovat yleisiä eläkkeellesiirtymisten sekä juhla- ja merkkipäivien yhteydessä. Työntekijän henkilökohtaisen aikaansaannoksen huomioiminen tuottaa kuitenkin enemmän mielihyvää kuin automaattisesti annettava tunnustus esimerkiksi merkkipäivän johdosta. Myös organisaation yhteiset tapahtumat ovat työntekijöitä yhdistäviä tilanteita. Yhteiset tapahtumat lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta ja niillä on motivoiva vaikutus työntekijöihin. (Viitala 2007, 161.)

Statussymboleita käytetään motivointikeinoina. Työntekijälle voidaan esimerkiksi osoittaa pysäköintipaikka, sihteri tai hyvä työhuone. Statussymbolien suhteen on toimittava varovaisesti, sillä näkyvä arvoerojen tekeminen ei kaikissa tapauksissa edesauta organisaation yhteistä hyvää. Yksi palkitsemiskeino on päästää työntekijä organisaation sosiaalisiin verkostoihin. Organisaation edustaminen on työntekijälle hyvä keino luoda uusia kontakteja ja se motivoi työntekijää. Yritykset voisivat hyödyntää tätä mahdollisuutta paljon enemmän. Nyt edustajina toimivat lähinnä hierarkian ylimpään tasoon kuuluvat henkilöt, kun edustajia voitaisiin valita jokaiselta hierarkian tasolta. Edustamista tapahtuu useissa erilaisissa tapahtumissa, tilaisuuksissa ja vierailuissa. Edustamisen psykologinen merkitys on tärkeä. Edustajan pitää rakentaa suhdettaan yritykseen mielenkiintoisella tavalla uudesta näkökulmasta. (Viitala 2007, 161-162.)

Tärkeä palkitsemiskeino on auttaa työntekijää kehittymään ammatillisesti. Kehittymismahdollisuuksiksi luokitellaan tilaisuus kehittyä tehtävässä ja tarjolla olevat koulutusfoorumit. Jotkut yritykset tarjoavat henkilöstölleen mahdollisuuden suorittaa tutkinto joko yrityksen kustantamana tai maksamalla osa kuluista ja antamalla työntekijälle palkallista tai palkatonta vapaata opintojen suorittamiseen. Henkilöstön koulutukseen panostaminen parantaa heidän mahdollisuuksiaan edetä työuralla niin omassa yrityksessä kuin muillakin työmarkkinoilla. (Viitala 2007, 162.)

### 3.6 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys tarkoittaa työntekijän työhön asennoitumiseen liittyvien tekijöiden yhteisyydestä. Työtyytyväisyys tarkoittaa siis työn herättämiä emotionaalisia reaktioita työntekijässä. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat useat tekijät, kuten esimiehen tapa johtaa, yrityksen ilmapiiri ja työn sisältö. (Juuti 2006, 27-28.)

Työntekijän työtyytyväisyyttä kasvattavat asiat eivät ole täysin samoja kuin työtytymättömyyttä vähentävät asiat. Työtytymättömyys vähenee, kun työn ulkoiset puitteet ovat kunnossa. (Luukkala 2011, 45.) Ulkoiset olosuhteet ovat fyysisiä, taloudellisia ja sosiaalisia tekijöitä (Luukkala 2011, 28).

Työtytymättömyyttä vähentävät turvallinen työympäristö, hyvä työergonomia, joustavat työajat sekä kannustava johtaja ja mukavat työkaverit (Luukkala 2011, 28). Ulkoisten olosuhteiden ollessa kunnossa työntekijä kokee palkkansa olevan kohdillaan, tilojen ja työvälineiden edistävän hänen työntekoaan ja työilmapiirin olevan kannustava (Luukkala 2011, 45).

Työntekijän työtyytyväisyys kasvaa, jos hän kokee työn mielenkiintoiseksi ja sopivan vaativaksi. Mielenkiinnon hiipuminen ei tarkoita työpaikan vaihtamista. Työntekijän on mahdollista löytää uusia ja innostavia näkökulmia samaan työhön. Työtyytyväisyyttä lisää työn kautta uuden oppiminen ja sitä kautta oman ammattitaidon kehittyminen, mikä auttaa löytämään uusia näkökulmia työntekoon. Liian helppoon tai rutiininomaiseen työhön kyllästyy helposti. Työ, jossa saa toteuttaa itseään ja hyödyntää omaa persoonaansa sekä tyyliään, lisää työtyytyväisyyttä. Oman luovuuden käyttäminen on minimaalista, jos työ on standardisoitua eikä poikkeuksia sallita. Työntekijän arvostaessa yrityksen tuottamia palveluita tai tuotteita, työtyytyväisyys vahvistuu. Esimerkiksi asiakkaan lähestyminen on miellyttävämpää, kun työntekijä tietää että voi hyvin todennäköisesti auttaa asiakasta. Työntekijä kokee itsensä hyödylliseksi, mikä lisää entisestään työtyytyväisyyttä. (Luukkala 2011, 26.)

Työtyytyväisyys ja henkilöstön vaihtuvuus ovat toisiinsa verrattuina käänteisessä järjestyksessä. Mitä kauemmin henkilöstö viihtyy työssään, sitä pienempi vaihtuvuuden todennäköisyys on. Työtyytyväisyys vaikuttaa työntekijän päätökseen pysyä työssään. Vaihtoaikaa käsittelevät mallit vahvistavat, että työntekijät arvioivat jatkuvasti työtilannettaan ja tietoisesti päättävät, jatkavatko nykyisessä työssään vai pyrkivätkö vaihtamaan työpaikkaa. Vaihtopäätökseen vaikuttaa lisäksi se, missä määrin uusia työtilaisuuksia on tarjolla. Hyvä työtarjonta edellyttää kuitenkin työntekijän aiemmin tekemää päätöstä vaihtaa työpaikkaa. Jos työntekijä kokee olevansa tyytymätön työhönsä ja uusia työtilaisuuksia on runsaasti tarjolla, työpaikan vaihtaminen on hyvin todennäköistä. (Juuti 2006, 34.)

Myös työtyytyväisyys ja poissaolot ovat käänteisessä yhteydessä toisiinsa. Työtyytyväisyyden ja vaihtoalttiuden välinen yhteys on pienempi kuin työtyytyväisyyden ja poissaolojen. Työtyytyväisyyden ja poissaolojen välinen riippuvuus voisi olla korkeampi, jos tutkimuksissa pystyttäisiin tarkastelemaan sairauspoissaolojen lisäksi muitakin poissaoloja luotettavasti erillisinä poissaoloina. Työtyytyväisyydellä on vaikutusta työntekijän halukkuuteen tulla työpaikalle. Työntekijän työkykyyn työtyytyväisyys ei vaikuta. (Juuti 2006, 34.)

#### 4 Tutkimuksen toteuttaminen

Opinnäytetyömme on laadullinen ja määrällinen tutkimus, jossa tutkimuskohteena on Lindexin Keravan toimipisteen henkilöstön työhyvinvointi. Aineistonhankintamenetelminä käytimme haastattelua ja kyselylomaketta. Kohdeyrityksen työhyvinvointiin liittyvät kehitysehdotukset toteutettiin saamamme ja hankkimamme aineiston pohjalta.

Tutkimuksen ajankohdaksi päätimme syksyn 2015. Syksy valikoitui haastattelun ja kyselyn ajankohdaksi, koska halusimme tehdä tutkimuksen ennen kohdeyrityksen joulun ja vuodenvaihteen kiireitä. Tutkimuksen toteutimme loppusyksystä, jotta henkilöstö oli saanut rauhassa tottua normaaliin työrytmiin kesälomien jälkeen.

Tutkimus eteni siten, että toteutimme ensin strukturoidun haastattelun myymäläpäällikölle. Haastattelun avulla pyrimme saamaan tietoa kohdeyrityksen työhyvinvoinnin kehittämiseen. Analysoimme saamamme aineiston ja tulosten perusteella teimme kyselylomakkeen muulle henkilöstölle.

Haastattelua käytimme ensisijaisesti määrittelemään mahdolliset työhyvinvointiin liittyvät ongelmakohdat kohdeyrityksessä. Haastattelun tavoitteena oli myös kerätä Lindexin Keravan toimipisteen myymäläpäällikön mielipiteitä hänen omasta työhyvinvoinnistaan sekä kohdeyrityksen sisäisestä työhyvinvoinnista.

Yleisin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tiedonkeruumenetelmistä on haastattelu. Haastattelu voidaan suorittaa yksilölle tai ryhmälle. Yksilöhaastattelun etuna on yksi haastateltava. Ryhmähaastattelu säästää aikaa, mutta haastattelijan työmäärä kasvaa, koska haastattelijan tulee pitää huoli siitä, että tilanne on tasapuolinen. Ryhmähaastattelulla saadaan tiivistettyä tietoa. Yksilöhaastattelu tarjoaa luotettavampaa ja tarkempaa tietoa. (Kananen 2012, 100.) Haastattelut jaetaan kolmeen ryhmään: strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu (Hirsjärvi ym. 2009, 208-209).

Tutkimustamme varten suoritimme strukturoidun yksilöhaastattelun. Olimme valmistelleet haastattelua varten lomakkeen, johon oli määritelty valmiit kysymykset niiden esittämisjärjestykseen. Näin haastattelu oli helppo tehdä. Haastattelun pidimme maanantaina 2.10.2015 Lindexin Keravan toimipisteen kahvihuoneessa. Haastattelu kesti noin 20 minuuttia. Haastattelu tehtiin kasvotusten ja vastaukset kirjoitettiin käsin ylös.

Haastattelulomake sisälsi kymmenen kysymystä. Osa kysymyksistä koski työhyvinvointia yleisesti, jolla halusimme selvittää esimiehen käsityksen työhyvinvoinnista ja arvion työyhteisön hetkisestä työhyvinvoinnin tilasta. Osa kysymyksistä käsitteli esimiehen työssä viihtyvyyttä. Kysyimme myös, kokeeko esimies kehityskeskustelut hyödyllisinä ja pyysimme häntä antamaan meille mahdollisia ehdotuksia, joita tulisi ottaa huomioon opinnäytetyötä tehdessä.

Kyselylomake on laadittu aiemmin pidetyn haastattelun pohjalta. Kysely koottiin haastattelussa selvinneiden asioiden sekä työhyvinvointiin liittyvien tärkeiden asioiden perusteella. Kyselylomakkeen kysymykset on jaoteltu kuuteen eri aihe-alueeseen. Lisäksi kyselyn lopussa on yksi avoin kysymys vapaalle kommentoinnille työhyvinvointiin liittyen. Kyselylomakkeen aihealueet ovat: tausta, terveys, ergonomia, vapaa-aika, työtyytyväisyys ja johtaminen. Kiireellisen sesonkiajan takia kyselylomake on laadittu mahdollisimman helposti ja nopeasti täytettäväksi. Kyselylomakkeessa on kuitenkin muutama kohta, jossa voi vapaasti kirjoittaa mielipiteensä asiasta. Kyselyyn vastaaminen tapahtui nimettömänä, jotta saisimme mahdollisimman rehellisiä vastauksia.

Kyselyn teimme paperiversiona ja siinä oli 25 suljettua kysymystä, neljä puoliavointa kysymystä ja lopussa yksi avoin kysymys, johon sai jättää vapaan kommentin työhyvinvointiin liittyen. Kysely toteutettiin nimettömänä ja palautettiin suljetussa kirjekuoressa. Tällä tavalla varmistimme, että vastaajien henkilöllisyys ei tule ilmi vastauksista. Näin toimien uskomme saaneemme mahdollisimman rehelliset vastaukset. (Liite 1 kyselylomake)

Kyselylomakkeet ja vastauskuoret toimitettiin taukuhuoneen pöydälle ja niiden ohessa oli saatekirje. Kävimme läpi kyselyn tarkoituksen ja palautusohjeet yhden työntekijän kanssa. Sanoimme, että he voivat olla meihin yhteydessä, mikäli kyselylomakkeessa on jotakin epäselvää. Luotimme siihen, että saatekirjeestä selviää kaikki kyselyn täyttämiseen tarvittava tieto.

Kyselylomakkeita jaettiin viisi kappaletta ja määräaikaan mennessä kaikki kyselylomakkeet oli palautettu. Vastausprosentti oli siis 100, niin kuin jo etukäteen oletimmekin.

#### 4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan sääntöjen ohjaamaa menettelytapaa. Tutkimusmenetelmä koostuu käytännöistä ja tavoista, joilla kerätään havaintoja. Menettelytavan avulla etsitään tietoa ja yritetään ratkaista käytännön ongelmia. Tutkimusmenetelmä koostuu käytännöistä sekä tavoista, joilla kerätään tietoa. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaa se, milaista tietoa halutaan, keneltä tietoa halutaan ja mistä tietoa saadaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 178-179.)

Opinnäytetyömme on kehittämistutkimus ja siinä käytettiin sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää. Laadullisella tutkimusmenetelmällä selvitimme työhyvinvoinnin yleisen tilanteen ja määrällisellä menetelmällä saimme monipuolisempaa tietoa haastattelussa esiin tulleista työhyvinvointiin liittyvistä asioista.

Opinnäytetyössämme tutkimme työhyvinvointia Lindexin Keravan toimipisteessä. Tutkimuksella pyrimme selvittämään, mikä on kohdeyrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin tila tällä hetkellä ja miten työhyvinvointia voisi kehittää kohdeyrityksessä. Selvitimme tutkimuksella myös kohdeyrityksen henkilöstön terveydentilaa, vapaa-ajanviettoa, työtyytyväisyyttä ja mielipidettä ergonomiasta ja johtamisesta. Jotkin näistä osa-alueista tulivat ilmi myymäläpäällikköä haastateltaessa, joten koimme tärkeäksi selvittää myös henkilöstön näkökulman asioihin.

Opinnäytetyössämme käytimme laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää haastattelun tekemiseen. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineisto hankitaan luonnollisissa tilanteissa ja tietoa kerätään käyttäen ihmisiä apuna. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole testata mitään teoriaa. Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu opinnäytetyömme tutkimusmenetelmäksi, koska siinä aineistoa hankitaan käyttämällä laadullisia metodeja, kuten haastattelua. Valitsimme tutkimuksen kohderyhmän tarkoituksenmukaisesti, sillä halusimme tietoa juuri tietyiltä henkilöiltä. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Käytimme tutkimuksessa myös määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, koska teimme johtopäätöksiä aiemmin toteuttamastamme haastattelusta. Määrällistä tutkimusta voidaan kutsua myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Määrällisen tutkimuksen avulla ratkaistaan lukumääriin sekä prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Määrällinen tutkimus edellyttää riittävän edustavaa ja suurta otosta. Määrälliseen tutkimukseen kuuluu oleellisena osana standardoidut kyselylomakkeet, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. (Heikkilä 2008, 16.) Käytimme opinnäytetyössämme edellä mainittuja kyselylomakkeita.

## 4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyön tulisi olla luotettava ja uskottava. Yksi opinnäytetyön hyvyyden mittareista on termi luotettavuus, jota käytetään yleiskäsitteenä. Tieteen luotettavuuskäsitteitä ovat reliabiliteetti (eng. reliability) ja validiteetti (eng. validity). Luotettavuuskäsitteillä varmistetaan oikean tiedon tuottaminen. Luotettavuuskäsitteistä on apua tutkimuksen eri vaiheissa, sillä niiden avulla voidaan arvioida ovatko valitut ratkaisut oikeita. Tutkimusprosessin aikana voi tulla ongelmia luotettavuuden kanssa esimerkiksi pohdittaessa ovatko esitetyt tutkimustulokset johdettu väärästä aineistosta. (Kananen 2012, 161.) Tutkimuksen tulosten tulisi olla luotettavia, sillä muuten resursseja on käytetty turhaan. Kiinnitimme huomiota opinnäytetyön luotettavuuteen jo ennen varsinaisen työn aloittamista sekä sen aikana. Seuraamalla ja varmistamalla tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia takasimme tutkimuksemme mahdollisimman hyvän luotettavuuden.

Tutkimuksemme on kehittämistutkimus. Kehittämistutkimukselle ei ole omaa luotettavuuden arviointimenetelmää, sillä siinä yhdistyy laadullinen ja määrällinen tutkimus. Arvioitaessa kehittämistutkimusta käytetään apuna kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskriteerejä. (Kananen 2012, 167.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa siis tutkimuksen kykyä antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Reliabiliteetti voidaan todeta esimerkiksi yhdenmukaisuuden, tarkkuuden ja jatkuvuuden avulla. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Tutkimuksessa on tärkeää, että tulokset ovat luotettavia ja ne pystytään toistamaan samankaltaisina. Reliabiliteetilla ei voida taata validiteettia, koska väärä mittari tuottaa tutkimuksen toistuessa saman tuloksen eli sen, että reliabiliteetti on oikea. Reliabiliteetti voidaan varmistaa ainoastaan uusintamittauksella. Tosin uusintamittauksellakaan ei voida täysin taata reliabiliteettia, koska ilmiöt voivat vaihdella ajan kuluessa. (Kananen 2012, 167-168.)

Tutkimuksemme reliabiliteettiin vaikutti myönteisesti se, että pyrimme tekemään hyvän haastattelurungon. Saimme kysymyksiimme johdonmukaiset vastaukset. Luotettavuutta voidaan siis tältä osin pitää hyvänä. Tutkimuksemme luotettavuutta lisäsi myös erinomainen vastausprosentti (100 %). Kehittämistutkimuksen luotettavuuden pohjana on tarkka dokumentointi tutkimuksen eri vaiheista (Kananen 2012, 166). Opinnäytetyössämme pyrimme dokumentoimaan mahdollisimman tarkasti, mitä teimme, miksi teimme ja milloin teimme. Tutkimuksemme pieni otos saattaa johtaa sattumanvaraisiin tutkimustuloksiin. Lisäksi luotettavuutta saattoi heikentää se, että vastaaja ymmärsi kysymykset väärin, vastausajankohta oli huono tai vastaaja kirjasi vastaukset virheellisesti.



Validiteetti eli pätevyys on toinen tutkimuksen arviointiin vaikuttava käsite. Validiteetti kertoo sen, kuinka hyvin tutkimuksessa käytetyt menetelmät mittaavat juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tutkimuksen menetelmät eivät välttämättä vastaa todellisuutta, jota tutkija uskoo tutkivansa. Esimerkiksi kyselylomakkeiden vastaajat ovat voineet käsittää kysymykset eri tavalla kuin tutkija. Jos tutkija käsittelee saamiaan tuloksia yhä oman alkuperäisen ajattelumallinsa mukaisesti, tulokset eivät ole tosia ja päteviä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Validiteetti mittaa tulosten yleistettävyyttä, jolla tarkoitetaan sitä, että tulokset pätevät samankaltaisissa tilanteissa (Kananen 2012, 168).

Tutkimuksen validiutta voi parantaa käyttämällä useita tutkimusmenetelmiä (Hirsjärvi ym. 2009, 233). Tutkimus toteutettiin laadullisella ja määrällisellä menetelmällä. Tämä lisäsi tutkimuksemme validiutta. Mielestämme validiteetti toteutui tutkimuksessamme, sillä käyttämämme tutkimusmenetelmät mittasivat asioita, jotka halusimme selvittää. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kohdeyrityksen työhyvinvoinnin tila tällä hetkellä ja miten kohdeyrityksen työhyvinvointia voisi kehittää. Pyrimme muodostamaan kysymykset tutkimusongelmien pohjalta ja tekemään niistä monipuoliset, jotta tutkimuksemme olisi validi. Kyselylomakkeessa vastaajalla oli muutamassa kohdassa mahdollisuus avoimeen kommentointiin. Tällä pyrimme siihen, että vastaajan piilossa olevat mielipiteet tulisivat julki ja tutkimuksemme validiteetti paranisi entisestään.

Kehittämistutkimuksessa validiteetti ei ole yleensä ongelma, sillä tutkimuksessa ovat mukana kaikki ne henkilöt, joita kehittämistyö koskee (Kananen 2012, 169). Tutkimukseemme osallistuivat kaikki Lindexin Keravan toimipisteen henkilöstön jäsenet. Tutkimuksellamme emme pyri yleistämään saamiamme tuloksia. Kyseessä on yksittäinen kohde eikä tutkimustuloksien pohjalta antamiamme kehitysehdotuksia voi siirtää sellaisinaan Lindexin muihin myymälöihin tai vastaaviin yrityksiin. Tutkimustuloksia voi kuitenkin soveltaa käytäntöön esimerkiksi henkilöstökyselyn osalta.

## 5 Case Lindex Oy Kerava

Lindex perustettiin vuonna 1954 Alingsåsissa, Ruotsissa ja tällä hetkellä se on yksi Euroopan johtavia muotiyrityksiä. Lindexillä on tänä päivänä 16:lla eri markkina-alueella yli 470 myymälää. Vuodesta 2007 lähtien Lindex on ollut osa suomalaista Stockmann-konsernia. Toimiala on vaatteiden vähittäiskauppa. Lindexin liikeideana on tarjota muodista kiinnostuneille naisille inspiroivaa ja hintansa arvoista muotia. Lindexin visio ja tavoite on ”Maailman luokan muotielämys” ja siihen tähdätään kaikessa toiminnassa. (Lindex 2015a & c.)

Tuotevalikoimaan kuuluu useita eri naisten muotikonsepteja, kuten naisten alusvaatteita, naisten kosmetiikkaa sekä lasten vaatteita. Lindexillä on omat suunnittelijat, jotka suunnittelevat muodin. Muodikkuuden lisäämiseksi Lindex on tehnyt muutamia yhteistyömallistoja vieraillevien suunnittelijoiden kanssa. Esimerkiksi syksyllä 2012 Lindex lanseerasi yhteistyömalliston muotitalo Missonin kanssa. Malliston tuotosta lahjoitettiin 10 prosenttia rintasyöpätutkimuksia varten. Lindex voitti ”Vuoden myymäläkonsepti” - ja ”Vuoden muotiketju” -tunnukset vuonna 2009. (Lindex 2015b.) Keravalla sijaitseva Lindex-myymälä on sijainnut samalla paikalla jo vuodesta 1996 asti.

## 5.1 Tutkimuksen tulokset

Emme kokeneet haastateltavan taustatietoja tutkimuksen kannalta tärkeiksi, joten emme selvittäneet niitä haastattelun alussa. Kyselylomakkeessa sen sijaan selvitimme vastaajien taustatietoja.

Haastattelun aluksi halusimme selvittää, mitä työhyvinvointi merkitsee myymäläpäällikölle. Haastattelussa myymäläpäällikkö vastasi, että viihtyvyys työpaikalla tulee taata, koska siellä vietetään kolmasosa vuorokaudesta. Muussa tapauksessa elämänlaatu kärsii kokonaisvaltaisesti. Toinen opinnäytetyömme tutkimusongelmista on ”Miten kohdeyrityksen työhyvinvointia voisi kehittää?”. Halusimme tietää myymäläpäällikön mielipiteen asiaan. Hänen mukaansa työhyvinvointia voi edistää siten, että työkalut ovat kunnossa, työtehtävät eivät ole liian yksipuolisia ja vastuu jakautuu tasaisesti kaikkien henkilöstön jäsenten kesken. Työhyvinvointia parantaa myös se, että niin sanottuja vapaamatkustajia ei sallita työyhteisössä, pyritään avoimeen työilmapiiriin ja kaikkia kohdellaan tasapuolisesti.

Haastattelutilanteessa kävi ilmi, että kohdeyrityksen henkilöstön välinen kommunikointi toimii tällä hetkellä ja yhteistyö toimii silloin, kun asiasta muistuttaa. Henkilöstö ei välttämättä muista, että työmäärä ei vähene missään vaiheessa. Tämä ilmenee oma-aloitteisuuden puutteena. Myymäläpäällikön mukaan työntekijä voi edesauttaa omaa jaksamistaan työssä kiinnittämällä omaan asenteeseensa huomiota ja tarvittaessa muuttamalla sitä parempaan suuntaan. Monipuoliset työtehtävät ja liiallisen kuormittumisen välttäminen auttavat myös jaksamaan.

”Oma asenne omaa työtä kohtaan edistää jaksamista, jos kaiken kokee negatiivisena, on varmasti raskasta tai ala on totaalisen väärä.” (Johanson 2015.)

Stressistä on kyse silloin, kun ihminen kokee, että vaatimukset ja hänen omat voimavaransa ovat huomattavassa epätasapainossa (Viitala 2007, 219). Ihmiset voivat siis kokea stressiä hyvin erilaisista asioista eikä sen määrittely ole siten yksinkertaista. Haastattelussa tuli ilmi,

että työpaikalla myymäläpäällikölle aiheuttavat stressiä kiittämättömyys, liian monet työtehtävät ja siitä aiheutuva töiden kasaantuminen. Myös muiden välinpitämättömyys sekä kiinnostuksen ja yhteistyön puute stressaa.

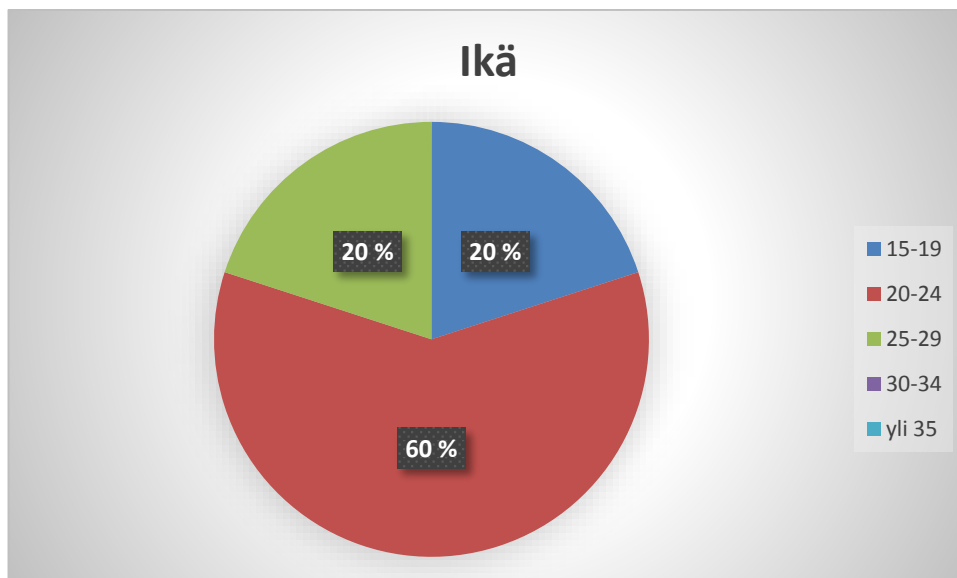
Myymäläpäällikkö kokee kuitenkin työnsä mieluisaksi. Häntä motivoivat hyvä työyhteisö ja samat päämäärät henkilöstön kanssa, esimerkiksi hyvään tulokseen pyrkiminen. Positiiviset kokemukset ja työn imu ehkäisevät työstressiä (Luukkala 2011, 13).

Kehityskeskustelut edistävät henkilöstön kehittymistä, sitoutumista ja parhaimman suorituksen syntymistä (Aarnikoivu 2008, 115). Kohdeyrityksessä pidetään 1-2 kertaa vuodessa vapaa- muotoisia kehityskeskusteluja. Halusimme selvittää, miten myymäläpäällikkö kokee kehityskeskusteluiden hyödyllisyyden. Myymäläpäällikön asenne kehityskeskusteluja kohtaan on myönteinen.

”Esimiehen ja alaisten välillä tulisi olla avoimet välit ja kyky kommunikoida kai- kista asioista jatkuvasti. Esimiehen tulee olla kiinnostunut ja kartalla työnteki- jöiden kiinnostuksista ja suunnitelmista ja ajatuksista.” (Johanson 2015.)

Kohdeyritys toimii kaupan alalla, joten työpäiviin sisältyy pitkäkestoista seisomista. Jatkuva seisominen rasittaa erityisesti alaraajoja sekä selkää (Rauramo 2012, 53). Koimme täten tärkeäksi ottaa selvää, miten ergonomia on vaikuttanut kohdeyrityksen henkilöstöön. Myymäläpäällikkö on kokenut huonon ergonomian vuoksi niska-, hartia- ja selkäsärkyjä. Työ on yksi- puolista ja kehoa kuormittavaa.

Ensimmäinen kyselyn kysymys koski vastaajien ikää. Neljännessä kiviosta käy ilmi vastaajien ikäjakauma. 60 prosenttia eli suurin osa vastaajista on 20 - 24 -vuotiaita. Vastaajista 15 - 19- ja 25 - 29-vuotiaita on molempia 20 prosenttia vastaajista.



Kuvio 4: Vastaajien ikä.

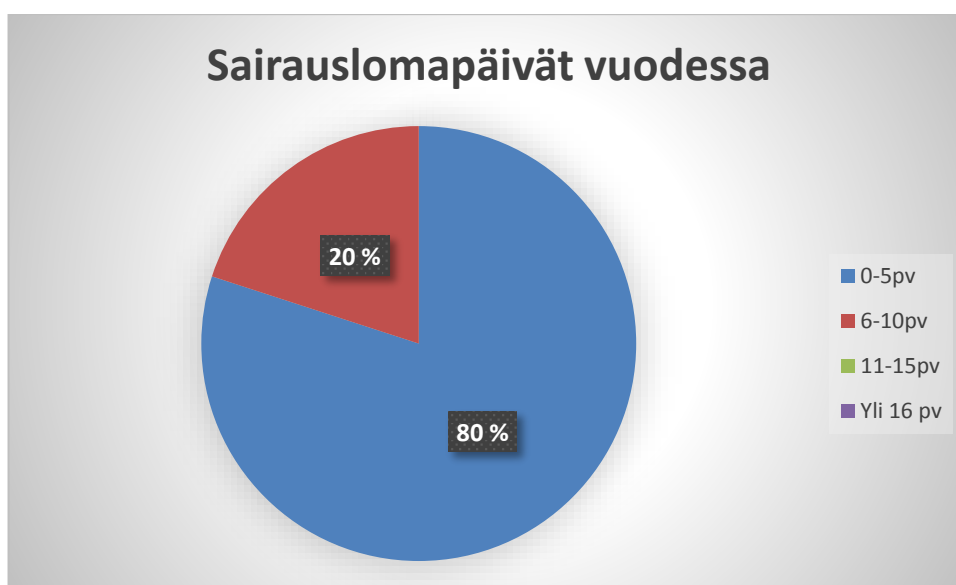
Toisena kysymyksenä oli vastaajien sukupuoli. Kaikki kyselyyn vastanneet ovat naisia. Kyseessä on naisten vaateliike, joten ymmärrettävästi suurin osa työntekijöistä on naisia.

Kuviosta 5 käy ilmi kyselyn kolmas kysymys eli kuinka kauan työntekijä on työskennellyt kyseisessä vaateliikkeessä. 20 prosenttia eli yksi vastaajista on työskennellyt organisaation palveluksessa 5 - 10 vuotta ja yksi vastaajista alle vuoden. Suurin osa vastaajista, mikä tarkoittaa 60 prosenttia eli kolmea vastaajaa, vastasi työskennelleensä kyseisessä organisaatiossa 1-4 vuotta.



Kuvio 5: Vastaajien palvelusaika vaateliikkeessä.

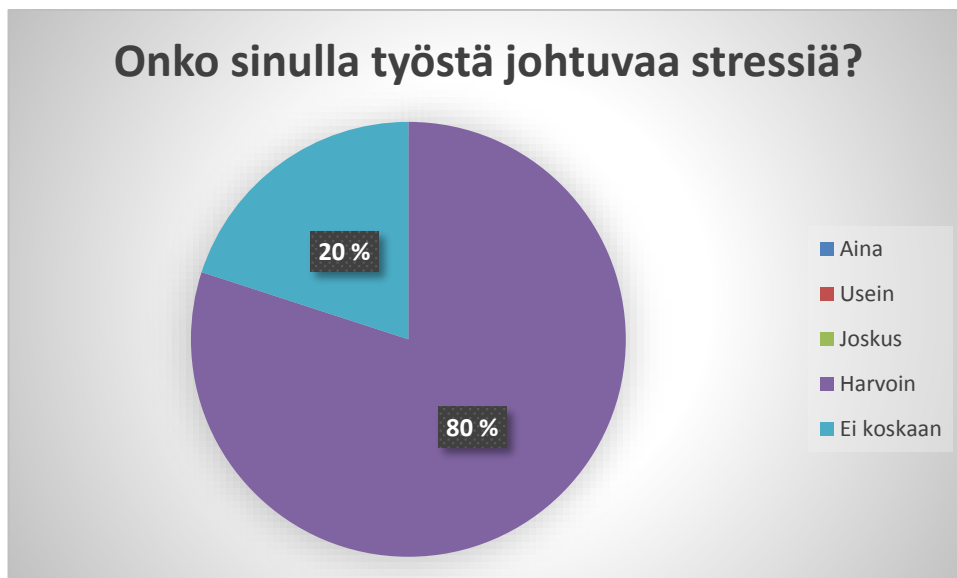
Kyselyn terveys-aihealueen ensimmäisenä kysymyksenä kysyttiin, kuinka monta sairauslomapäivää työntekijällä on ollut viimeisen vuoden aikana. Kuviosta 6 näkee, että 80 prosenttia eli neljä vastaajaa on ollut viimeisen vuoden aikana sairauslomalla 0-5 päivän ajan. Vastanneista yksi eli 20 prosenttia on ollut sairauslomalla 6-10 päivää viimeisen vuoden aikana. Vastauksista on hyvä huomata, että suurin osa vastaajista on ollut nolasta viiteen päivään sairauslomalla viimeisen vuoden aikana. Pidempiä sairauspoissaoloja on esiintynyt selvästi vähemmän.



Kuvio 6: Sairauslomapäivien määrä vuodessa.

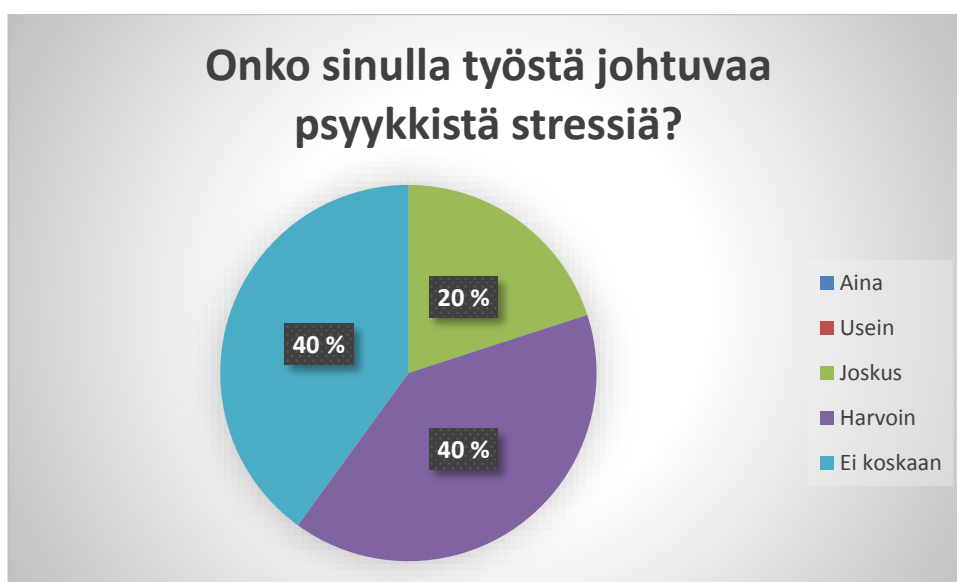
Seuraava kysymys koski sairauslomien syitä. Kysymyksessä tiedusteltiin millaisten vaivojen, vammojen tai sairauksien takia työntekijä on ollut sairauslomalla. Pääsääntöisesti sairauslomalla ollaan oltu flunssan tai kuumeen takia. Kukaan vastaajista ei ole ollut sairauslomalla tapaturmien vuoksi.

Toinen kysymys eli onko työntekijällä työstä johtuvaa stressiä. Kuviosta 7 selviää, että 80 prosenttia vastaajista, mikä tarkoittaa neljää vastaajaa, kokee työstä johtuvaa stressiä harvoin. Yksi vastaajista ei koe työstä johtuvaa stressiä koskaan.



Kuvio 7: Onko työntekijöillä työstä johtuvaa stressiä.

Kahdeksannesta kuviosta käy ilmi kyselyn kolmas kysymys eli onko työntekijöillä työstä johtuvaa psyykkistä stressiä. Psyykinen stressi voi johtua esimerkiksi työn sisällöstä tai työmäärästä. Yksi vastaajista, mikä tarkoittaa 20 prosenttia koki psyykkistä stressiä joskus. Psyykkistä stressiä harvoin koki 40 prosenttia eli kaksi vastaajaa. Loput 40 prosenttia eli kaksi vastaajaa ei kokenut kärsivänsä psyykkistä stressiä koskaan.



Kuvio 8: Onko työntekijöillä työstä johtuvaa psyykkistä stressiä.

Terveysosion viimeisessä kysymyksessä kysyttiin, tunteeko vastaaja olonsa väsyneeksi työpäivän jälkeen. Yhdeksänestä kuviosta selviää, että yli puolet vastaajista eli 60 prosenttia vastasi kokevansa joskus olonsa väsyneeksi työpäivän jälkeen. Vastaajista 40 prosenttia eli kaksi vastaajaa vastasi, että koki harvoin olonsa väsyneeksi työpäivän jälkeen.



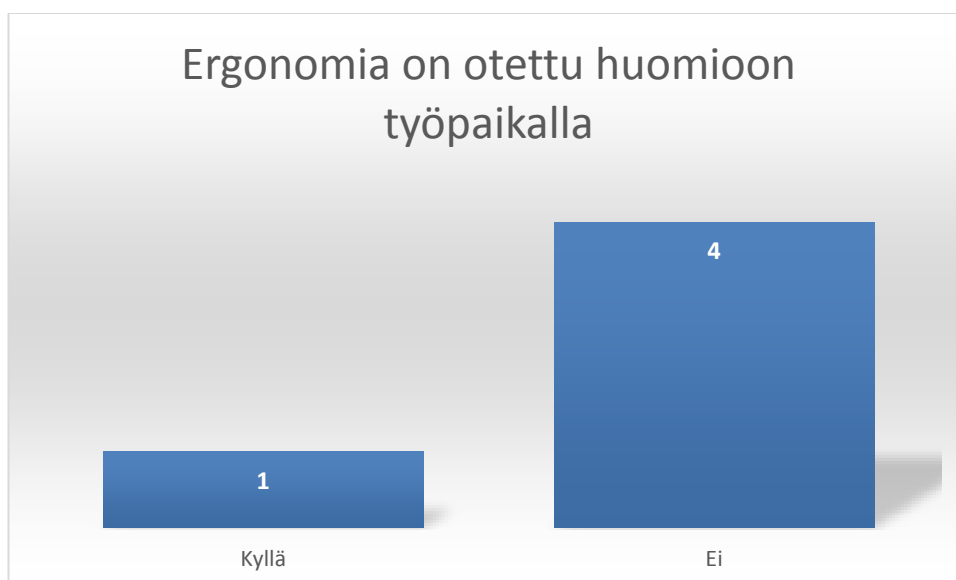
Kuvio 9: Tunteeko vastaaja olonsa väsyneeksi työpäivän jälkeen.

Ergonomiaan liittyviä kysymyksiä käsitellään seuraavassa osiossa. Kyselyssä esitettiin kolme kysymystä ergonomiasta. Ensimmäinen ergonomiasta koskeva kysymys oli onko vastaajalla terveysongelmia huonon ergonomian vuoksi. Kuvio 10 kertoo jokaisen kyselyyn vastanneen, mikä tarkoittaa 100 prosenttia, kärsivän terveysongelmista huonon ergonomian vuoksi. Vastaajan vastatessa kyllä, tarkentavana kysymyksenä kysyttiin, mitä terveysongelmia hänellä on. Neljä vastaajaa kertoi kärsivänsä niska- ja hartiakivuista ja kyseisten alueiden jumiutumuksesta. Yksi vastaaja vastasi edellä mainittujen lisäksi kärsivänsä koko yläselän jumiutumuksesta. Yksi vastaajista ilmoitti kärsivänsä välillä selkävivuista. On tärkeää huomata, että jokainen vastaaja kärsii terveysongelmista huonon ergonomian vuoksi. Lisäksi myymäläpäällikön haastattelusta kävi ilmi, että hän kärsii samoista terveysongelmista kuin kyselyyn vastanneet.



Kuvio 10: Terveysongelmia huonon ergonomian vuoksi.

Toinen kysymyksistä oli ”Onko ergonomia otettu huomioon työpaikallasi?”. Kysymyksellä haluttiin selvittää onko työntekijöiden ergonomia otettu huomioon työpaikalla. Kuviosta 11 selviää, että yhden vastaajan mukaan ergonomia on otettu huomioon työpaikalla. Neljä vastaajista koki, että ergonomiaa ei ole otettu huomioon työpaikalla.



Kuvio 11: Ergonomia on otettu huomioon työpaikalla.

Viimeisessä ergonomia-aihealueen kysymyksessä tiedusteltiin onko työntekijöillä riittävästi taukoja työskentelyn aikana. Kysymyksellä haluttiin saada selville, ehtivätkö työntekijät pitää riittävästi taukoja työpäiviensä aikana. Kuten kuviosta 12 ilmenee, jokaisen vastaajan mukaan taukoja on riittävästi työskentelyn aikana.

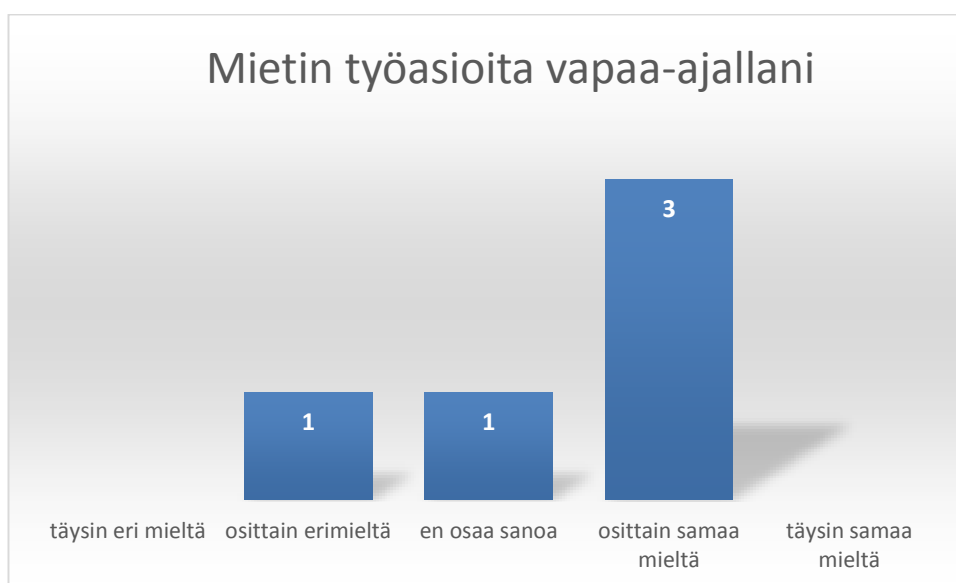


Kuvio 12: Riittävästi taukoja työskentelyn aikana.



Vapaa-aikaa koskevassa aihealueessa on kolme väittämää, joista ensimmäisessä kysyttiin onko työntekijällä riittävästi vapaa-aikaa. 100 prosenttia eli kaikki vastaajat vastasivat olevansa täysin samaa mieltä väitteen kanssa. He siis kokivat saavansa riittävästi vapaa-aikaa vastapainoksi työlle.

Toisena väittämänä oli ”Mietin työasioita vapaa-ajallani”. Kuviosta 13 selviää, että kukaan kyselyyn vastanneista ei vastannut olevansa täysin samaa mieltä eikä olevansa täysin eri mieltä. Yksi vastaaja vastasi olevansa osittain eri mieltä väitteen kanssa ja yksi ei osannut sanoa mielipidettään väitteeseen. Kolme vastaajista vastasi olevansa osittain samaa mieltä.



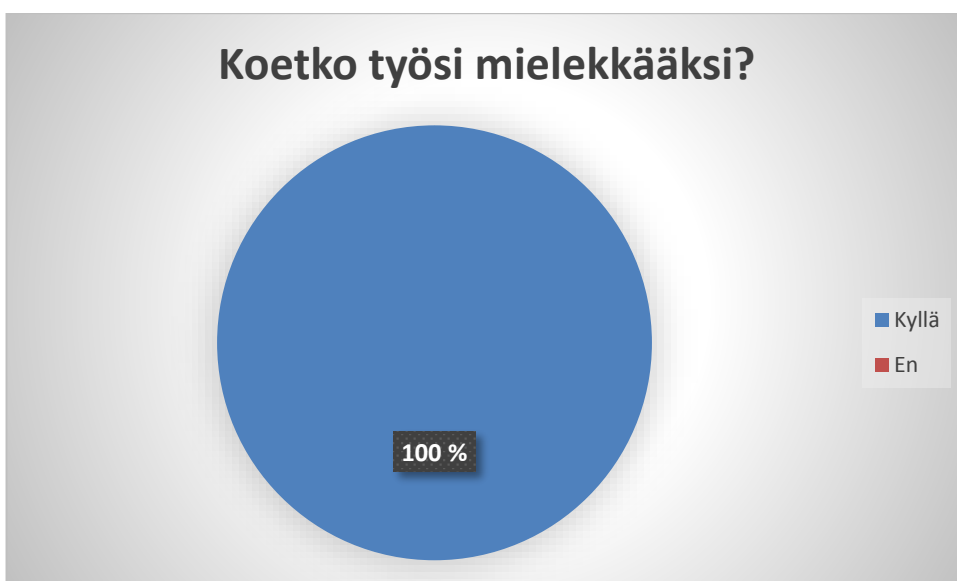
Kuvio 13: Työntekijä miettii työasioita vapaa-ajallaan.

Viimeinen vapaa-aikaa koskeva väite oli ”Vapaa-aikani on rentouttavaa”. Kuviosta 14 selviää, että melkein kaikki vastaajista vastasivat olevansa täysin samaa mieltä väitteen kanssa eli heidän vapaa-aikansa on rentouttavaa. Yksi vastaajista vastasi olevansa osittain samaa mieltä väitteen kanssa. Tästä voi huomioda, että melkein kaikki pystyvät viettämään rentouttavaa vapaa-aikaa.



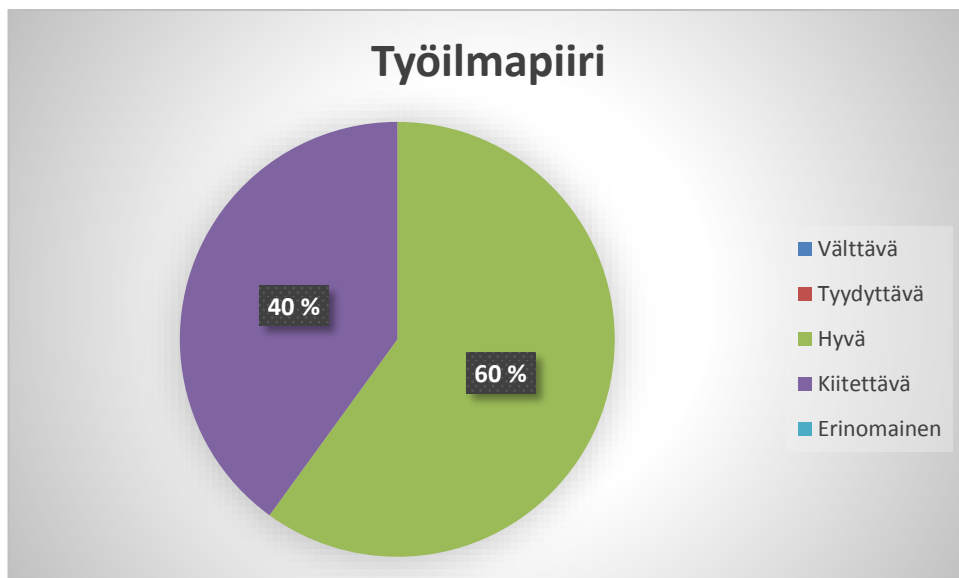
Kuvio 14: Vapaa-aika on rentouttavaa.

Työtyytyväisyysosion ensimmäinen kysymys käsitteli työn mielekkyyttä. Kysyimme kokeeko työntekijä työnsä mielekkääksi. Kuviosta 15 käy ilmi, että jokainen vastaajista kokee työnsä mielekkääksi. Tämä on hyvä tulos ja kertoo, että kaikki vastaajat pitivät työstään.



Kuvio 15: Työ on mielekästä.

Toisena kysymyksenä oli ”Millainen työilmapiiri työpaikallasi on?”. Työilmapiirin tila selviää kuviosta 16. 60 prosenttia eli kolme vastaajista vastasi työpaikan työilmapiirin olevan hyvä. Kaksi vastaajista eli 40 prosenttia vastasi työpaikan työilmapiirin olevan kiitettävä. Yksikään vastaaja ei kokenut työpaikkansa työilmapiiriä tyydyttäväksi tai välttäväksi. Myönteistä on, että työpaikan ilmapiiri koettiin hyväksi ja jopa kiitettäväksi muutamien vastaajien mielestä.



Kuvio 16: Työilmapiiri.

Kolmannessa kysymyksessä pyrittiin selvittämään järjestääkö työnantaja työntekijöiden ammattitaitoa tukevaa koulutusta. Jos vastaukseen vastasi kyllä, oli tarkentavana kysymyksenä mitä koulutuksia järjestettiin työnantajan toimesta. Kuviosta 17 selviää, että 60 prosenttia vastaajista vastasi, että työnantaja järjestää ammattitaitoa tukevaa koulutusta ja 40 prosenttia vastaajista vastasi, että työnantaja ei järjestä ammattitaitoa tukevaa koulutusta ollenkaan. Tarkentavaan kysymykseen, mitä koulutuksia työnantaja järjestää, vastattiin ”kanta-asiakasohjelmaan, uusiin asioihin ja turvallisuuteen liittyviä koulutuksia”.

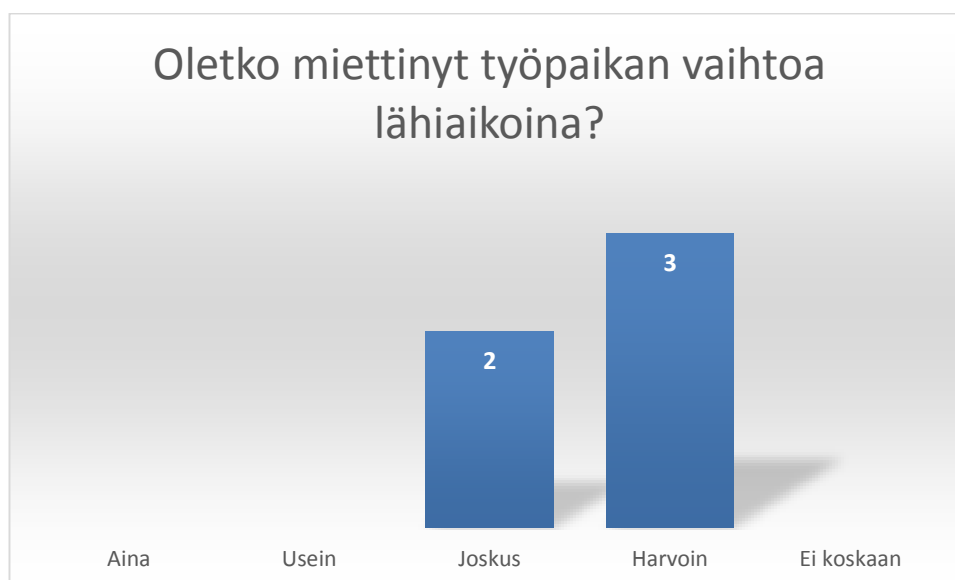


Kuvio 17: Työnantaja järjestää työntekijöilleen koulutuksia.

Seuraava kysymys koski työhyvinvointitapahtumia. Neljäs kysymys oli ”Järjestääkö työnantaja työhyvinvointitapahtumia?”. Tähän kysymykseen vastatessaan vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että työnantaja ei järjestä työntekijöilleen työhyvinvointitapahtumia.

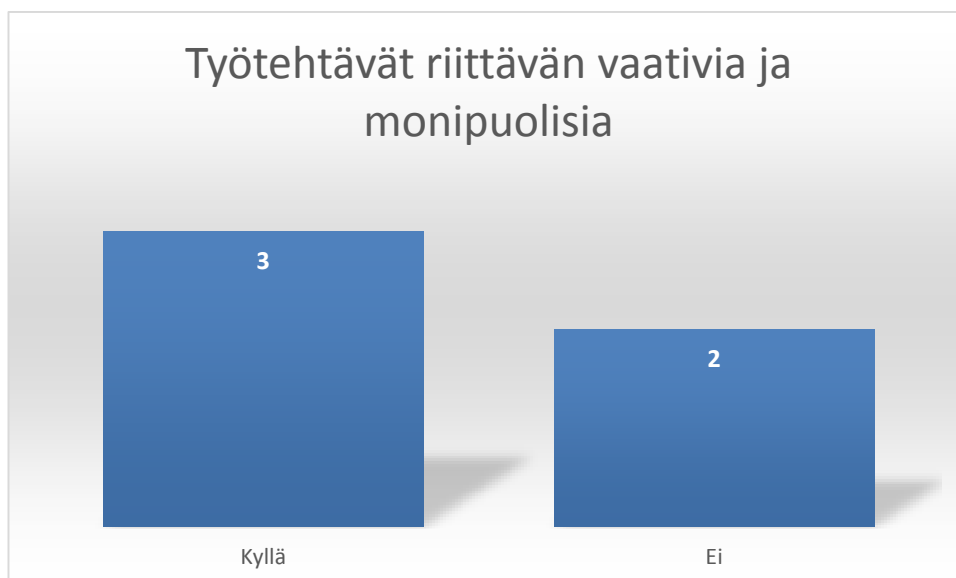
Viidennessä kysymyksessä pyrittiin saamaan selville, saavatko työntekijät tukea jaksamiseensa työnantajalta. Kysymyksenä oli ”Saatko työnantajaltasi tukea jaksamiseesi?”. Kaikki viisi kyselyyn vastannutta kokivat saavansa työnantajalta tukea heidän jaksamiseensa.

Kuviosta 18 käy ilmi työtyytyväisyysosion kuudes kysymys eli ”Oletko miettinyt työpaikan vaihtamista lähiaikoina?”. Kaksi vastaajista vastasi miettineensä työpaikan vaihtoa joskus. Harvoin työpaikan vaihtamista miettineitä oli kolme vastaajista. Tästä voidaan päätellä, että nykyiseen työpaikkaan ollaan melko tyytyväisiä, sillä kukaan vastaajista ei vastannut miettineensä työpaikan vaihtoa usein tai aina.



Kuvio 18: Työpaikan vaihto.

Seitsemäntenä oli väite, jossa pyrittiin selvittämään ovatko työtehtävät riittävän vaativia ja monipuolisia. Yli puolet vastaajista vastasi, että työtehtävät ovat heidän mielestään riittävän vaativia ja monipuolisia. Kaksi vastaajista vastasi, että eivät koe työtehtäviään riittävän vaativiksi ja monipuolisiksi. Kaksi vastaajista toivoisi siis haastavampia ja monipuolisempia työtehtäviä.



Kuvio 19: Työtehtävät monipuolisia ja vaativia.

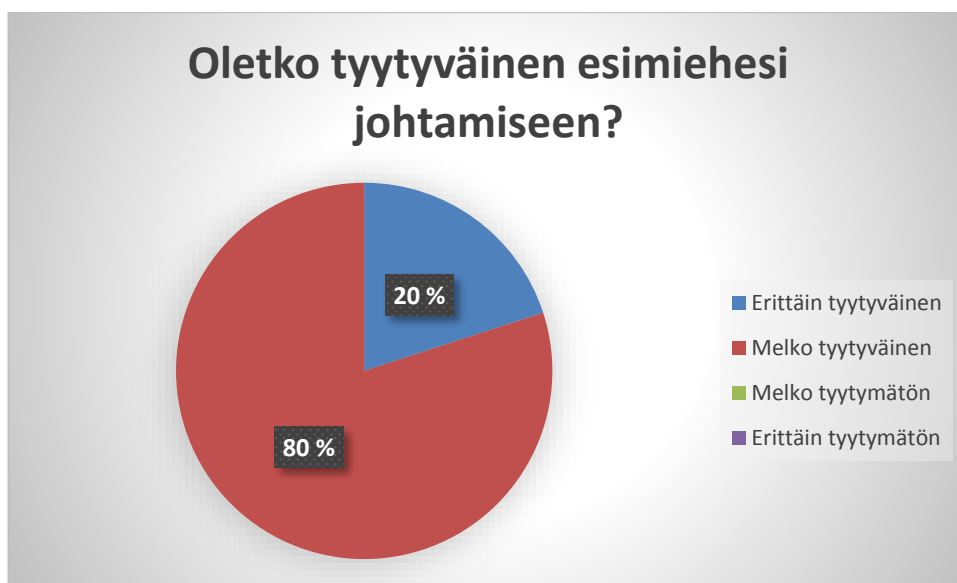
Työtyytyväisyysosiossa pyrittiin selvittämään myös vastaajien mielipide työnantajan palkitsemisohjelmasta. Kahdeksas kysymys oli, kokeeko työntekijä työnantajan palkitsemisohjelman oikeudenmukaiseksi. Kaikki vastaajat eli 100 prosenttia vastasivat, että työnantajan palkitsemisohjelma on oikeudenmukainen heidän mielestään.

Kuviosta 20 selviää viimeinen työtyytyväisyysosion kysymys eli ”Onko työpaikalla esiintynyt kiusaamista?”. Yli puolet eli kolme vastaajaa vastasi työpaikkakiusaamista esiintyneen työpaikalla harvoin. Kaksi vastaajista vastasi, että heidän mielestään työpaikalla ei ole koskaan esiintynyt kiusaamista. Vastauksista voi päätellä, että työpaikalla esiintyy kiusaamista, mutta harvoin.



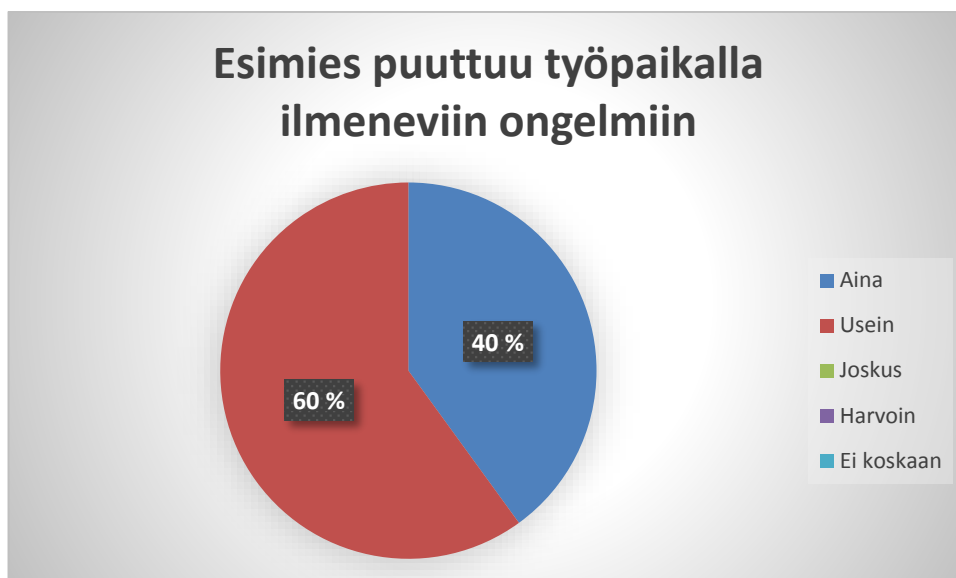
Kuvio 20: Kiusaaminen työpaikalla.

Johtaminen-aihealueen ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin työntekijöiden tyytyväisyyttä esimiehen johtamiseen. Kysymys selviää kuviosta 21 eli ”Oletko tyytyväinen esimiehesi johtamiseen?”. Melkein kaikki eli 80 prosenttia vastaajista vastasi olevansa melko tyytyväisiä esimiehensä johtamiseen. Yksi vastaajista eli 20 prosenttia vastasi olevansa erittäin tyytyväinen esimiehensä johtamiseen. Yksikään vastaajista ei ollut melko tai erittäin tyytymättömiä esimiehensä johtamiseen.



Kuvio 21: Esimiehen johtaminen.

Toisessa kysymyksessä selvitettiin puuttuuko esimies työpaikalla ilmeneviin ongelmiin. Yli puolet eli 60 prosenttia vastaajista vastasi esimiehensä puuttuvan työpaikalla ilmeneviin ongelmiin usein. Kaksi vastaajista eli 40 prosenttia kertoi esimiehensä puuttuvan aina työpaikalla ilmeneviin ongelmiin. Yksikään vastaajista ei ollut sitä mieltä, että esimies puuttuisi ongelmatilanteisiin joskus, harvoin tai ei koskaan.

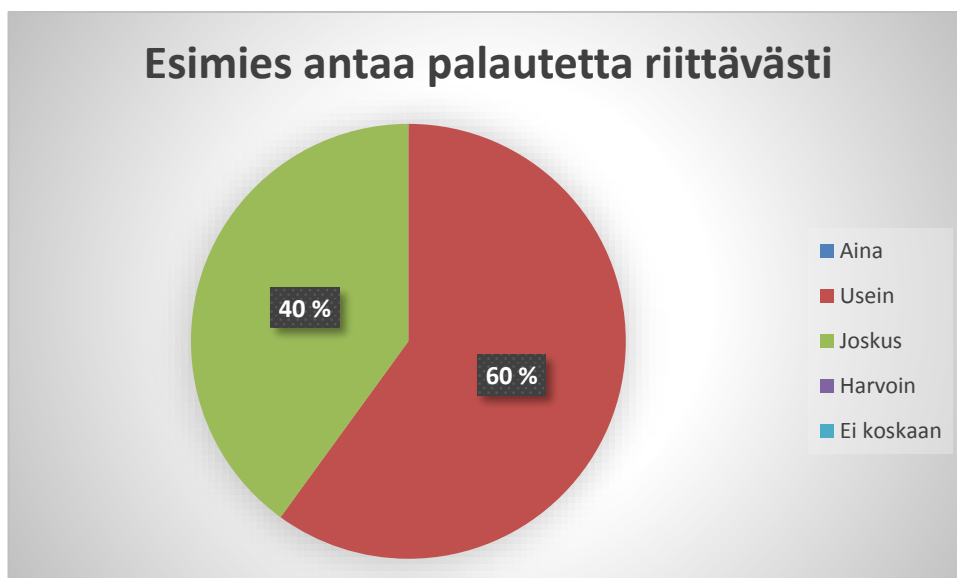


Kuvio 22: Esimiehen puuttuminen työpaikalla ilmeneviin ongelmiin.

Kolmantena johtaminen-osiossa oli väite ”Yhteistyö esimiehesi kanssa on sujuvaa”. Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että yhteistyö esimiehen kanssa on aina sujuvaa. Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, että yhteistyö olisi sujuvaa harvoin tai ei koskaan. Yhteistyö koetaan siis erittäin toimivaksi henkilökunnan ja esimiehen välillä.

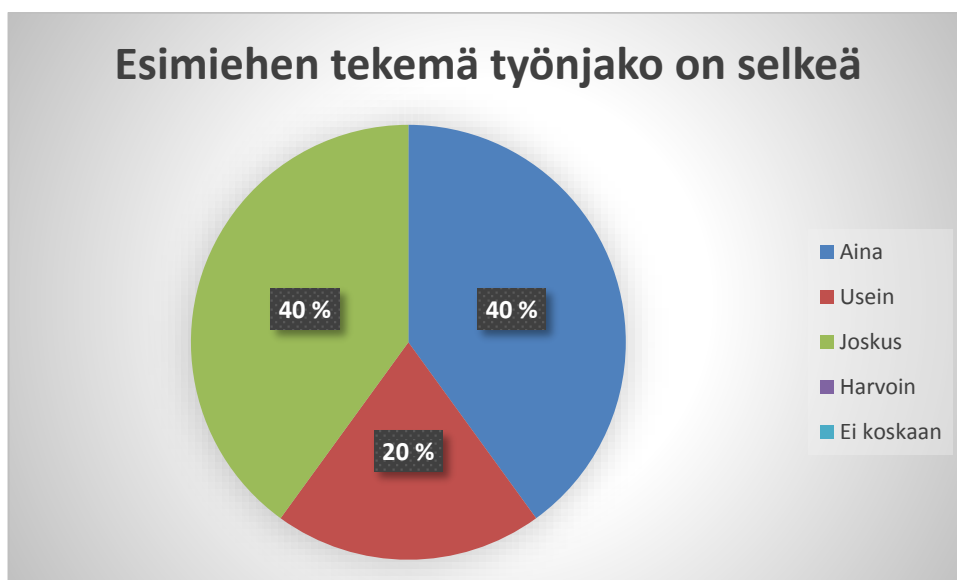
Seuraava kysymys koski työtehtävien jakoa. Neljäntenä kysyttiin ”Jakaako esimiehesi työtehtävät tasapuolisesti?”. Tässäkin kysymyksessä kaikki vastaajat olivat samaa mieltä. Tämä tarkoittaa sitä, että heidän mielestään esimies jakaa työtehtävät aina tasapuolisesti.

Viides kysymys oli ”Antaako esimiehesi sinulle riittävästi palautetta?”. Kuvioista 23 käy ilmi, että 60 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että esimiehen antama palaute on usein riittävä. 40 prosentin eli kahden vastaajan mielestä esimies antaa joskus heille riittävästi palautetta. Näin ollen esimiehen antama palaute on useimmiten riittävä.



Kuvio 23: Palautteen riittävyys.

Viimeisenä johtajuus-osiossa oli väite ”Esimiehen tekemä työnjako on selkeä”. Kuvio 24 selviää, että 40 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että esimiehen tekemä työnjako on joskus selkeä. Yksi vastaajista eli 20 prosenttia vastasi esimiehen työnjaon olevan usein selkeä. Kaksi kyselyyn vastannutta eli 40 prosenttia kertoi esimiehen työnjaon olevan aina selkeä.



Kuvio 24: Työnjako on selkeä.

Kyselyssä oli viimeisenä avoin kysymys, jossa annettiin mahdollisuus jättää vapaamuotoinen kommentti työhyvinvointiin liittyen. Vain yksi kyselyyn vastanneista vastasi tähän kohtaan. Vastaajan kommentti oli ”Olisi erittäin hienoa, jos työnantaja kustantaisi työntekijöille osittain tai kokonaan hierojan muutaman kerran vuodessa helpottamaan niska- ja hartiaseudun kipuja ja jumiutumisia.”



## 5.2 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Tutkimuksessa tekemämme haastattelun ja kyselyn perusteella voi todeta, että kohdeyrityksen henkilöstön työhyvinvointi on melko hyvällä mallilla. Henkilöstö oli useisiin asioihin tyytyväinen, mutta vastauksista ilmeni, että työhyvinvoinnissa on myös kehittämisen ja parantamisen varaa.

Kohdeyrityksen henkilöstö koostuu nuorista naisista. Kohdeyritys on naisten vaateliike, joten henkilöstön ikä- ja sukupuolijakauma oli ennalta arvattava. Lähes kaikki henkilöstön jäsenet ovat työskennelleet kohdeyrityksessä 1-4 vuotta. Työsuhteet ovat siis pitkäaikaisia.

Yleisesti henkilöstön sairauslomapäivien määrä vuodessa on pieni. Yksi vastaajista on ollut sairauslomalla 6-10 päivää vuodesta ja loput 0-5 päivää vuodesta. Pitkiä sairauspoissaoloja ei siis ole ollut paljon. Halusimme selvittää, minkä takia työntekijät ovat olleet sairauslomalla. Suurin osa vastaajista oli ollut sairauslomalla flunssan ja kuumeen vuoksi.

Otimme selvää, kuinka usein työntekijöillä on työstä johtuvaa stressiä. 80 prosenttia vastaajista eli lähes kaikki kokevat harvoin työstä johtuvaa stressiä. Yksi vastaaja ei koe ikinä työstä johtuvaa stressiä. Työntekijä voi kärsiä psyykkisestä stressistä esimerkiksi työmäärän takia. Kahdella vastaajista ei ollut koskaan psyykkistä stressiä, yksi vastaajista koki joskus psyykkistä stressiä ja loput kaksi vastaajaa kokivat harvoin psyykkistä stressiä. Pääasiassa työyhteisössä koetaan erittäin vähän stressiä. Väsymystä kohdeyrityksen työntekijöistä kokee joskus 60 prosenttia ja harvoin 40 prosenttia. Voidaan todeta, että henkilöstö kokee väsymystä melko vähän työpäivien jälkeen.

Selkeäksi ongelmaksi työyhteisössä nousi ergonomia ja sen mukanaan tuomat terveysongelmat, kuten niska- ja hartiakivut. Kaikilla työntekijöillä on ilmennyt huonosta ergonomiasta aiheutuneita terveysongelmia. Myös myymäläpäällikön haastattelussa tulivat ilmi samat ongelmat. Kysyimme, onko ergonomia otettu huomioon kohdeyrityksessä. Pääasiassa henkilöstö oli sitä mieltä, että ergonomiaa ei ole otettu työpaikalla huomioon. Ergonomia ja siitä aiheutuvat terveysongelmat ovat siis merkittävä kohdeyrityksen henkilöstön työhyvinvointia heikentävä tekijä. Riittävä määrä taukoja työpäivän aikana on tärkeää. Taukojen aikana voi esimerkiksi tehdä jumppaliikkeitä, jotka edistävät terveyttä. Kaikkien vastaajien mukaan heillä on riittävästi taukoja työpäivien aikana.

Selvitimme, millaista työntekijöiden vapaa-aika on. Vapaa-aikaa koettiin olevan riittävästi, mutta yli puolet vastaajista miettii ainakin joskus työasioita vapaa-ajallaan. Vastaajien vapaa-aika on kuitenkin rentouttavaa, sillä väitteen ”Vapaa-aika on rentouttavaa” kanssa oli

täysin samaa mieltä 80 prosenttia vastaajista ja osittain samaa mieltä 20 prosenttia vastaajista.

Työhyvinvointiin vaikuttaa merkittävästi työpaikan työilmapiiri. Kysyimme kokevatko työntekijät työnsä mielekkääksi. Tulos on erinomainen, sillä kaikki työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi. Lisäksi kysyimme millainen työilmapiiri on. 60 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että työilmapiiri on hyvä. Vastaajista 40 prosenttia pitää työilmapiiriä kiitettävänä. Kohdeyrityksen työilmapiiri on siis hyvä eikä se vaikuta heikentävästi työntekijöiden työhyvinvointiin.

Ammattitaitoa tukevat koulutukset lisäävät työhyvinvointia. Kysyimme järjestääkö kohdeyrityksen työnantaja työntekijöiden ammattitaitoa tukevaa koulutusta. Vastauksissa oli hajontaa. 60 prosenttia vastasi, että järjestää ja 40 prosentin mukaan työnantaja ei järjestä vastaavia koulutuksia. Ne, jotka vastasivat kyllä, olivat yhtä mieltä siitä, että työnantajan järjestämät koulutukset liittyvät uusiin asioihin, turvallisuuteen ja kanta-asiakasohjelmaan. Työnantajan järjestämissä koulutuksissa on siis hieman epäselvyyttä.

Selvitimme myös, järjestääkö työnantaja työhyvinvointitapahtumia, sillä ne vaikuttavat huomattavasti työyhteisön työhyvinvointiin ja työilmapiiriin. Tästä kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä; työnantaja ei järjestä työhyvinvointitapahtumia henkilöstölle. Kohdeyrityksen henkilöstön työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä ovat siis työhyvinvointitapahtumien puute ja mahdollisesti myös koulutusten puute.

Työnantajan antama tuki on tärkeää työntekijöille. Kaikki kyselyyn vastanneet olivat yksimielisiä siitä, että työnantaja tukee heidän jaksamistaan.

Lähes jokainen työntekijä pohtii jossakin vaiheessa työuraansa työpaikan vaihtamista. Työpaikan vaihtamiseen voi vaikuttaa esimerkiksi se, millainen ilmapiiri työpaikalla on. Kysyimme kohdeyrityksen työntekijöiltä, ovatko he miettineet työpaikan vaihtoa lähiaikoina. Kolme vastaajista on miettinyt työpaikan vaihtoa harvoin ja kaksi vastaajaa joskus. Voidaan päätellä, että kohdeyrityksen työntekijät ovat melko tyytyväisiä työpaikkaansa, sillä kukaan ei vastannut, että olisi miettinyt työpaikan vaihtoa aina tai usein. Toisaalta kaikki kyselyyn vastanneet ovat ainakin joskus miettineet työpaikan vaihtoa, joten he eivät ole täysin tyytyväisiä nykyiseen työpaikkaansa.

Työtyytyväisyysosion lopussa selvitimme kokevatko työntekijät työtehtävänsä riittävän monipuolisiksi ja vaativiksi. Työtehtävät ovat kolmen vastaajaan mielestä tarpeeksi vaativia ja monipuolisia, mutta kaksi vastaajaa oli eri mieltä. Työntekijä ei koe työn imua työpäiviensä ai-

kana, jos työ ei sisällä jotain hänet haastavaa. Tällöin työ on uuvuttavaa eikä se edistä työntekijän työhyvinvointia. Työtehtävien monipuolisuuteen ja vaativuuteen tulisi kiinnittää kohdeyrityksessä huomiota, jos se vain on mahdollista.

Kohdeyrityksessä on käytössä palkitsemisohjelma, joten halusimme tietää kokevatko työntekijät sen oikeudenmukaiseksi. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että palkitsemisohjelma on oikeudenmukainen.

Työpaikalla esiintyvä kiusaaminen heikentää työssä viihtymistä. Yli puolet vastaajista on sitä mieltä, että työpaikalla esiintyy harvoin kiusaamista. Kahden vastaajan mukaan työpaikalla ei esiinny kiusaamista. Ihmiset kokevat kiusaamisen eri tavalla. Vastauksista voidaan päätellä, että kohdeyrityksessä ilmenee työpaikkakiusaamista ainakin silloin tällöin. Kiusaaminen heikentää huomattavasti työhyvinvointia ja työmotivaatiota. Kiusaaminen voi tapahtua myös esimiesasemassa toimivan henkilön toimesta ja kohdistua siten alaisiin. Kiusaamista voi olla esimerkiksi epätasapuolinen työvuorojen laatiminen tai työtehtävien jakaminen epäoikeudenmukaisesti.

Kyselyllä selvitimme myös työntekijöiden mielipidettä johtamiseen. Aluksi kysyimme ovatko työntekijät tyytyväisiä heidän esimiehensä johtamiseen. Lähes kaikki eli 80 prosenttia kyselyyn vastanneista oli melko tyytyväisiä esimiehensä tapaan johtaa. 20 prosenttia eli yksi vastaaja oli erittäin tyytyväinen esimiehensä johtamiseen. Kukaan vastaajista ei ollut tyytymätön esimiehen johtamiseen.

60 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että esimies puuttuu usein työpaikalla ilmeneviin ongelmiin. 40 prosentin mielestä esimies puuttuu aina työpaikalla ilmeneviin ongelmiin. Kaikki kokivat, että esimies puuttuu ongelmiin aktiivisesti. Työhyvinvointia edistää, että ongelmiin puututaan ajoissa eivätkä ne pääse kasaantumaan.

Kaikki kohdeyrityksen työntekijät kokevat, että yhteistyö heidän esimiehensä kanssa on sujuvaa. Kysyimme jakaako esimies työtehtävät tasapuolisesti kaikkien kesken. Myös tässä vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että esimies jakaa aina työtehtävät tasapuolisesti.

Palautteen antaminen edistää työntekijöiden työssä viihtymistä ja motivaatiota. Selvitimme, antaako kohdeyrityksen esimies palautetta riittävästi työntekijöiden mielestä. Kolmen vastaajan mukaan esimies antaa usein riittävästi palautetta. Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että esimies antaa joskus riittävästi palautetta. Palautteen antaminen ei heikennä merkittävästi työhyvinvointia kohdeyrityksessä. Palautteen antamista voisi kuitenkin lisätä kohdeyrityksessä.

Kohdeyrityksen henkilöstö oli keskenään eri mieltä siitä, onko heidän esimiehensä tekemä työnjako selkeä. 40 prosentin mielestä esimiehen tekemä työnjako on aina selkeä. Toiset 40 prosenttia vastaajista olivat sitä mieltä, että työnjako on joskus selkeä. 20 prosenttia vastaajista pitää esimiehen työnjakoa usein selkeänä. Tästä voidaan päätellä, että kohdeyrityksen henkilöstö on pääasiassa tyytyväinen esimiehensä tekemään työnjakoon eikä sillä ole negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin.

Kyselyn lopussa vastaajilla oli mahdollisuus jättää työhyvinvointiin liittyvä vapaamuotoinen kommentti. Saimme yhden kommentin, jossa toivottiin työnantajan osittain tai kokonaan kustantamana hierojaa työntekijöille. Ergonomia on selkeästi kohdeyrityksen henkilöstön työhyvinvointia heikentävä tekijä ja siihen tulisi puuttua.

Opinnäytetyömme tutkimustehtävänä oli selvittää, mikä on kohdeyrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin tila tutkimushetkellä. Kehittämistehtävänä oli kehittää kohdeyrityksen työhyvinvointia. Saamamme tulokset sekä niiden pohjalta tekemämme kehitysehdotukset vastaavat tutkimusongelmaan ja kehittämistehtävään. Tutkimuksen tulokset ja kehittämisehdotukset on laadittu pelkästään kohdeyrityksen käyttöön. Tutkimustuloksia ja kehittämisehdotuksia ei voi hyödyntää sellaisinaan muissa yrityksissä, mutta niiden soveltaminen käytäntöön on mahdollista.

Kokosimme alla olevaan taulukkoon tutkimuksessa esille nousseet keskeisimmät kehittämistä vaativat alueet. Päädyimme esittämään kehittämisehdotukset taulukon muodossa, sillä siten kohdeyrityksen johdon on helpompi ryhtyä työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteisiin.

Havainto	Kehittämisehdotus
Palaute	<ul style="list-style-type: none"> <li>• palautejärjestelmä</li> </ul>
Työnjako	<ul style="list-style-type: none"> <li>• selkeä työnjako</li> <li>• kaikille omat vastualueet</li> </ul>
Ergonomia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• monipuoliset työtehtävät</li> <li>• työterveyshuollosta henkilö kertomaan, miten voisi itse parantaa ergonomiaa ja estää lihasten jumiutumista</li> </ul>

Työilmapiiri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yhteisten pelisääntöjen luominen/kerääminen</li> <li>• avoin tiedonkulku</li> <li>• tasa-arvoinen kohtelu</li> <li>• yhteiset tapahtumat (esimerkiksi virkistyspäivä)</li> </ul>
Yhteistyö ja vastuun kantaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työtehtävät kaikille selväksi ja tiedoksi</li> <li>• kehittämispäivä, missä keskustellaan hyvistä ja huonoista toimintatavoista sekä mietitään parempia tapoja toimia</li> </ul>
Kiusaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kiusaamisen vastaisten toimintaohjeiden laatiminen</li> </ul>
Kyselyyn vastanneiden kehittämisehdotukset	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hieroja muutaman kerran vuodessa osittain tai kokonaan työnantajan kustantamana</li> </ul>

Taulukko 1: Kehittämisehdotukset

## 6 Yhteenveto

Opinnäytetyömme tavoitteena oli tutkia Lindexin Keravan myymälän työhyvinvointia tällä hetkellä ja antaa mahdollisia kehittämisehdotuksia tutkimustulosten pohjalta. Päästäksemme tavoitteeseen selvitimme kohdeyrityksen työhyvinvoinnin tilaa pitämällä ensin haastattelun myymäläpäällikölle ja sen jälkeen kyselyn muulle henkilöstölle. Myymäläpäällikön haastattelulla pyrimme selvittämään, mitkä työhyvinvointiin liittyvät aihealueet nousevat esille. Tutkimuksella saavutimme opinnäytetyöprosessin alussa päättämämme tavoitteet, koska saimme selvyyden kohdeyrityksen työhyvinvoinnin tilasta ja pystyimme antamaan hyödyllisiä kehittämisehdotuksia.

Opinnäytetyön teoriaosuuden jaoimme kahteen päälukuun. Aluksi selvitimme laajasti, mitä työhyvinvointi tarkoittaa. Tässä käytimme apuna työhyvinvoinnin portaita, jotka on kuvattu Rauramon (2012) kirjassa. Työhyvinvoinnin portaiden lisäksi käsitelimme fyysisistä ja henkistä työhyvinvointia ja työn imua. Teoriaosuudessa käsitellään myös työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, joita ovat muun muassa vuorovaikutus ja tiedonkulku. Käsitelimme kohdeyrityksen työhyvinvointiin merkittävästi vaikuttavaa ergonomiaa, joka koostuu fyysisestä, kognitiivisesta ja organisatorisesta ergonomiasta. Lisäksi käsitelimme johtamista, kehityskeskustelua,

palautteen antamista ja työilmapiiriä. Lopuksi kävimme vielä läpi työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä sekä työtyytyväisyyttä.

Tutkimuksemme empiirinen osuus koostuu kohdeyrityksessä tekemästämme haastattelusta ja kyselystä. Tutkimuksella pyrimme selvittämään millainen kohdeyrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin tila on. Prosessin aluksi haastattelimme kohdeyrityksen myymäläpäällikköä. Näin saimme selvyuden siitä, mitkä ovat työhyvinvoinnin mahdollisia ongelmakohtia ja kaipaavat kehittämistä. Haastattelussa esiin nousseisiin asioihin paneuduimme tarkemmin kyselyssä. Saadaksemme mahdollisimman laajan kuvan henkilöstön työhyvinvoinnista, selvitimme kyselylomakkeen avulla henkilöstön terveydentilaa, ergonomiaa, vapaa-aikaa, työtyytyväisyyttä ja mielipidettä johtamiseen.

Tutkimustulokset perustuvat pelkästään kohdeyritykseen eikä tuloksia voi siten yleistää. Tutkimus ei ole laaja, joten sen perusteella ei voi juuri tehdä johtopäätöksiä työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä. Jatkotutkimuksena voisi tehdä laajemman tutkimuksen henkilöstön työhyvinvoinnista kaikkiin Lindexin Suomen myymälöihin tai miten henkilöstön työhyvinvointi lisää asiakastytyväisyyttä. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa työhyvinvoinnin kehittämisessä ja mahdollisissa työhyvinvointikyselyissä.

## Lähteet

## Painetut lähteet

Aalto, R. 2006. Työelämän selviytymisopas. Käytännön ohjeita työhyvinvointiin. Jyväskylä: Docen-do.

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

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

Heinonen, S., Klingberg, R. & Pentti, P. 2012. Kaikkien aivot käyttöön. Helsinki: Sanoma Pro.

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

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

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

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

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

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

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

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

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2001. Hengittävä työyhteisö. Johtamista muutospöyrässä. Helsinki: Edita.

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

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

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

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

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 6.painos. Helsinki: Edita.

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

## Sähköiset lähteet

IEA. 2015. Definition and Domains of ergonomics. Viitattu 13.11.2015.  
<http://www.iea.cc/>

Lindex. 2015a. Tietoa Lindexistä. Fashion and design. Viitattu 1.1.2016.  
<http://about.lindex.com/fi/fashion-and-design/>

Lindex. 2015b. Tietoa Lindexistä. Lindex 2000. Viitattu 1.1.2016.  
<http://about.lindex.com/fi/lindex-2000/>

Lindex. 2015c. Tietoa Lindexistä. Lindex 2010. Viitattu 1.1.2016.  
<http://about.lindex.com/fi/lindex-2010/>

Työterveyslaitos. 2015a. Ergonomia. Viitattu 13.11.2015.  
<http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/Sivut/default.aspx>

Työterveyslaitos. 2015b. Ergonomisten työtilojen ja välineiden suunnittelu. Viitattu 14.11.2015.  
[http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/tyotilojen\\_ja\\_valineiden\\_suunnittelu/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/tyotilojen_ja_valineiden_suunnittelu/sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos. 2015c. Fyysinen toimintakyky ja kuormittuminen. Viitattu 17.11.2015.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/liikuntaelimet\\_terveys/fyysinen\\_toimintakyk/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/liikuntaelimet_terveys/fyysinen_toimintakyk/sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos. 2015d. Kehityskeskustelu. Viitattu 19.11.2015.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo/kehityskeskustelu/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/kehityskeskustelu/sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos. 2015e. Kognitiivinen ergonomia. Viitattu 14.11.2015.  
[http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/kognitiivinen\\_ergonomia/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/kognitiivinen_ergonomia/sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos. 2015f. Nostotyö. Viitattu 14.11.2015.  
[http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/tyon\\_fyysisia\\_kuormitustekijoita/nostoty/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/tyon_fyysisia_kuormitustekijoita/nostoty/sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos. 2015g. Psykososiaaliset tekijät voimavarana. Viitattu 18.11.2015.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/psykososiaaliset\\_riskit/voimavarat/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/psykososiaaliset_riskit/voimavarat/sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos. 2015h. Psykososiaalisten riskien ennaltaehkäisy. Viitattu 18.11.2015.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/psykososiaaliset\\_riskit/ennaltaehkaisy/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/psykososiaaliset_riskit/ennaltaehkaisy/sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos. 2015i. Psykkiset ja sosiaaliset kuormitustekijät. Viitattu 17.11.2015.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/psykososiaaliset\\_riskit/kuormitustekijat/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/psykososiaaliset_riskit/kuormitustekijat/sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos. 2015j. Tapaturmien ehkäisy. Viitattu 13.11.2015.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyoturvaluisuus\\_ja\\_riskien\\_hallinta/tapaturmien\\_ehkaisy/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoturvaluisuus_ja_riskien_hallinta/tapaturmien_ehkaisy/Sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos. 2015k. Tiedonkulku. Viitattu 4.12.2015.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/psykososiaaliset\\_riskit/kuormitustekijoiden\\_vahentaminen/tiedonkulku/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/psykososiaaliset_riskit/kuormitustekijoiden_vahentaminen/tiedonkulku/sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos. 2015l. Toistotyö. Viitattu 14.11.2015.  
[http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/tyon\\_fyysisia\\_kuormitustekijoita/toistoty/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/tyon_fyysisia_kuormitustekijoita/toistoty/sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos. 2015m. Työhyvinvointi. Viitattu 30.11.2015.  
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>

Työterveyslaitos. 2015n. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. Viitattu 6.1.2016.  
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>

Työterveyslaitos. 2015o. Työn fyysisiä kuormitustekijöitä. Viitattu 14.11.2015.  
[http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/tyon\\_fyysisia\\_kuormitustekijoita/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/tyon_fyysisia_kuormitustekijoita/sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos. 2015p. Työn imu. Viitattu 15.11.2015.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon\\_imu/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/sivut/default.aspx)



Työterveyslaitos. 2015q. Työn piirteet huomioiva täsmäliikunta. Viitattu 17.11.2015.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/liikuntaelimet\\_terveys/fyysinen\\_toimintakyk/tyon\\_piirteet\\_huomioiva\\_tasmaliikunta/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/liikuntaelimet_terveys/fyysinen_toimintakyk/tyon_piirteet_huomioiva_tasmaliikunta/sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos. 2015r. Työstressi. Viitattu 18.11.2015.  
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/stressi/tyostressi/sivut/default.aspx>

Työturvallisuuskeskus. 2015a. Fyysinen työkuormitus. Viitattu 16.11.2015.  
[http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/fyysinen\\_tyokuormitus](http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/fyysinen_tyokuormitus)

Työturvallisuuskeskus. 2015b. Johtaminen. Viitattu 16.11.2015.  
[http://www.tyoturva.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla\\_tulosta/johtaminen](http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen)

Työturvallisuuskeskus. 2015c. Psykososiaalinen työkuormitus. Viitattu 17.11.2015.  
[http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/psykososiaalinen\\_tyokuormitus](http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/psykososiaalinen_tyokuormitus)

Työturvallisuuskeskus. 2015d. Työhyvinvointi. Työhyvinvoinnin tekijät. Viitattu 2.12.2015.  
[http://www.tuottavuustyö.fi/menestyva\\_tyopaikka/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin\\_tekijat](http://www.tuottavuustyö.fi/menestyva_tyopaikka/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin_tekijat)

Työturvallisuuskeskus. 2015e. Työsuojelu työpaikalla. Viitattu 13.11.2015.  
<http://www.ttk.fi/tyosuojelu>

Työturvallisuuskeskus. 2015f. Vuorovaikutus työyhteisössä. Viitattu 3.12.2015.  
<http://www.ttk.fi/index.phtml?s=134>

Työturvallisuuskeskus. 2016a. Työhyvinvoinnin portaat- malli. Viitattu 7.1.2016.  
[http://www.tyoturva.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyohyvinvoinnin\\_portaat/tyohyvinvoinnin\\_portaat\\_-malli](http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaat/tyohyvinvoinnin_portaat_-malli)

Työturvallisuuskeskus. 2016b. Työstä hyvinvointia. Viitattu 7.1.2016.  
[http://www.tyoturva.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyosta\\_hyvinvointia](http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyosta_hyvinvointia)

Valtiokonttori. 2014. Työhyvinvointi. Viitattu 6.1.2016.  
[http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi)

Julkaisemattomat lähteet

Johanson, P. 2015. Myymäläpäällikön haastattelu 29.10.2015. Lindex Oy. Kerava.

## Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne .....	8
Kuvio 2: Työhyvinvoinnin portaat. (Rauramo 2012,15.).....	16
Kuvio 3: Suorituskykyyn vaikuttavat tekijät. (Ojala & Ahonen 2003, 31.).....	21
Kuvio 4: Vastaajien ikä.....	44
Kuvio 5: Vastaajien palvelusaika vaateliikkeessä. ....	44
Kuvio 6: Sairauslomapäivien määrä vuodessa.....	45
Kuvio 7: Onko työntekijöillä työstä johtuvaa stressiä. ....	46
Kuvio 8: Onko työntekijöillä työstä johtuvaa psyykkistä stressiä. ....	46
Kuvio 9: Tunteeko vastaaja olonsa väsyneeksi työpäivän jälkeen. ....	47
Kuvio 10: Terveysongelmia huonon ergonomian vuoksi. ....	47
Kuvio 11: Ergonomia on otettu huomioon työpaikalla.....	48
Kuvio 12: Riittävästi taukoja työskentelyn aikana. ....	48
Kuvio 13: Työntekijä miettii työasioita vapaa-ajallaan. ....	49
Kuvio 14: Vapaa-aika on rentouttavaa. ....	50
Kuvio 15: Työ on mielekästä. ....	50
Kuvio 16: Työilmapiiri.....	51
Kuvio 17: Työnantaja järjestää työntekijöilleen koulutuksia. ....	51
Kuvio 18: Työpaikan vaihto. ....	52
Kuvio 19: Työtehtävät monipuolisia ja vaativia. ....	53
Kuvio 20: Kiusaaminen työpaikalla. ....	53
Kuvio 21: Esimiehen johtaminen. ....	54
Kuvio 22: Esimiehen puuttuminen työpaikalla ilmeneviin ongelmiin. ....	55
Kuvio 23: Palautteen riittävyys.....	56
Kuvio 24: Työnjako on selkeä. ....	56

## Taulukot

Taulukko 1: Kehittämisehdotukset .....	61
--	----

## Liitteet

Liite 1 Saatekirje ja kyselylomake .....	69
Liite 2 Haastattelukysymykset .....	74

## Liite 1 Saatekirje ja kyselylomake

Hei!

Opiskelemme liiketaloutta Keravan Laurea - ammattikorkeakoulussa viimeistä vuotta. Teemme opinnäytetyömme koskien työhyvinvointia Keravan Lindexin toimipisteessä. Opinnäytetyömme tarkoituksena on selvittää henkilökunnan työhyvinvoinnin tilaa kyselyn avulla.

Kyselyssä on 30 kysymystä, joista osa on avoimia kysymyksiä ja toivoisimme teidän vastaavan niihin avoimesti ja omin sanoin. Kyselyyn vastataan täyttämällä kyselylomake siinä annettujen ohjeiden mukaisesti. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu nimettömästi, joten vastaajan henkilöllisyys ei tule ilmi saaduista vastauksista. Käsittelemme vastaukset luottamuksellisesti, ainoastaan me kaksi luemme antamanne vastaukset ja teemme niistä yhteenvedon opinnäytetyöhömmme.

Toivoisimme teidän vastaavan kyselyymme 4.11.2015 - 15.11.2015 sekä palauttavan täytetyn kyselylomakkeen oheisessa kirjekuoressa. Vastaamalla kyselyyn voit vaikuttaa oman työpaikkasi työhyvinvointiin tulevaisuudessa. Kyselyn tulokset julkaisemme opinnäytetyössämme keväällä 2016.

Kiitos vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin

Sanna Klemola  
Eveliina Leinonen

Kyselylomake

### 1. Tausta

Ympyröi sopiva vaihtoehto.

A) Ikä

15-19

20-24

25-29

30-34

Yli 35

B) Sukupuoli

Nainen    Mies

C) Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työpaikassasi?

Alle vuoden                    1-4 vuotta    5-10 vuotta    Yli 10 vuotta

## 2. Terveys

Ympyröi sopiva vaihtoehto.

A) Monta sairauslomapäivää sinulla on ollut viimeisen vuoden aikana?

0-5 pv    6-10 pv    11-15 pv    Yli 16 pv

B) Millaisten vaivojen, vammojen tai sairauksien takia olet ollut sairauslomalla?

---

---

---

C) Onko sinulla työstä johtuvaa stressiä?

Aina    Usein    Joskus    Harvoin    Ei koskaan

D) Onko sinulla työstä johtuvaa psyykkistä stressiä?

Psyykinen stressi voi johtua esimerkiksi työn sisällöstä ja työmäärästä.

Aina    Usein    Joskus    Harvoin    Ei koskaan

E) Tuntuuko olosi väsyneeltä työpäivän jälkeen?

Aina    Usein    Joskus    Harvoin    Ei koskaan

## 3. Ergonomia

Ympyröi sopiva vaihtoehto.

A) Onko sinulla terveysongelmia huonon ergonomian vuoksi?

Ei            Kyllä, mitä? \_\_\_\_\_

B) Onko ergonomia otettu työpaikallasi huomioon?

Ei            Kyllä

C) Onko sinulla riittävästi taukoja työskentelysi aikana?

Ei            Kyllä

#### 4. Vapaa-aika

Ympyröi väittämistä 1-5 parhaiten sopiva vaihtoehto.

(1= täysin eri mieltä, 2= osittain eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= osittain samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

A) Minulla on riittävästi vapaa-aikaa

1            2            3            4            5

B) Mietin työasioita vapaa-ajallani

1            2            3            4            5

C) Vapaa-aikani on rentouttavaa

1            2            3            4            5

#### 5. Työtyytyväisyys

Ympyröi sopiva vaihtoehto

A) Koetko työsi mielekkääksi?

En            Kyllä

B) Millainen työilmapiiri työpaikallasi on?

Välttävä Tyydyttävä Hyvä Kiitettävä Erinomainen

C) Järjestääkö työnantajasi ammattitaitoasi tukevaa koulutusta?

Ei Kyllä, mitä? \_\_\_\_\_

D) Järjestääkö työnantajasi työhyvinvointitapahtumia?

Ei Kyllä, mitä? \_\_\_\_\_

E) Saatko työnantajaltasi tukea jaksamiseen?

Ei Kyllä

F) Oletko lähiaikoina miettinyt vaihtavasi työpaikkaa?

Aina Usein Joskus Harvoin Ei koskaan

G) Työtehtäväni ovat riittävän vaativia ja monipuolisia.

Ei Kyllä

H) Koetko työnantajasi palkitsemisohjelman oikeudenmukaiseksi?

Ei Kyllä

I) Onko työpaikallasi esiintynyt kiusaamista?

Aina Usein Joskus Harvoin Ei koskaan

## 6. Johtaminen

Ympyröi oikea vaihtoehto.

A) Oletko tyytyväinen esimiehesi johtamiseen?

Erittäin Melko Melko Erittäin



tyytyväinen                      tyytyväinen                      tyytymätön                      tyytymätön

B) Puuttuuko esimiehesi työpaikallasi ilmeneviin ongelmiin?

Aina      Usein              Joskus              Harvoin              Ei koskaan

C) Yhteistyö esimiehesi kanssa on sujuvaa.

Aina      Usein              Joskus              Harvoin              Ei koskaan

D) Jakaako esimiehesi työtehtävät tasapuolisesti?

Aina      Usein              Joskus              Harvoin              Ei koskaan

E) Antaako esimiehesi sinulle riittävästi palautetta?

Aina      Usein              Joskus              Harvoin              Ei koskaan

F) Esimiehesi tekemä työnjako on selkeä.

Aina      Usein              Joskus              Harvoin              Ei koskaan

**Tähän voit kirjoittaa vapaamuotoisen kommentin työhyvinvointiin liittyen.**

---

---

---

---

---

**KIITOS VASTAUKSISTASI!**

## Liite 2 Haastattelukysymykset

1. Mitä työhyvinvointi sinulle merkitsee?
2. Miten työhyvinvointia voisi edistää työpaikallasi?
3. Miten yhteistyö muun henkilökunnan kanssa toimii?
4. Miten työssäjaksamista voisi edesauttaa?
5. Mitkä asiat aiheuttavat sinulle stressiä?
6. Mitkä asiat vaikuttavat omaan työmotivaatioosi?
7. Koetko työsi viihtyisäksi?
8. Miten koet kehityskeskusteluiden hyödyllisyyden?
9. Onko sinulla terveysongelmia huonon ergonomian vuoksi? Jos on, niin mitä?
10. Onko sinulla ehdotuksia, mitä meidän pitäisi ottaa huomioon opinnäytetyötä tehdessämme.