

# TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTI

Case: Metsäliitto Osuuskunta Puutuoteteollisuus Kuningaspalkki

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Yrityshallinto  
Opinnäytetyö  
Kevät 2008  
Marianne Simpanen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

SIMPANEN, MARIANNE:

Työyhteisön hyvinvointi  
Case: Metsäliitto Osuuskunta  
Puutuoteteollisuus Kuningaspalkki

Yrityshallinnon opinnäytetyö, 81 sivua, 15 liitesivua

Kevät 2008

## TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee organisaation, työntekijän ja työyhteisön erilaisia vaikuttimia työyhteisön yleiseen hyvinvointiin. Case-yrityksenä on Metsäliitto Osuuskunta Puutuoteteollisuus Kuningaspalkki.

Opinnäytetyön teoriaosuus perustuu aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen sekä elektronisiin aineistoihin. Teoreettinen viitekehys koostuu organisaation toiminnan osalta johtamisesta, työn suunnittelusta ja työsuojelusta. Työntekijän vaikuttimia hyvinvointiin tarkastellaan työntekijän tarpeiden, työmotivaation, osaamisen sekä terveyden ja toimintakyvyn aihealueilta. Lisäksi tarkastellaan ilmapiirin, tiedonkulun ja viestinnän, vuorovaikutuksen ja vaikutusmahdollisuuksien sekä palautteen ja palkitsemisen vaikutuksia hyvinvointiin työyhteisön näkökulmasta.

Empiirinen osuus on toteutettu kvantitatiivisena ja osin kvalitatiivisena kyselytutkimuksena Metsäliitto Osuuskunta Puutuoteteollisuus Kuningaspalkin koko henkilöstölle maaliskuussa 2008. Kyselyn avulla pyrittiin selvittää tarkemmin organisaatiolle vuonna 2007 teetetyn hyvinvointitutkimuksen tuottamien tulosten taustoja. Jotta asioihin voitaisiin organisaatiossa vaikuttaa ja suorittaa parantavia toimenpiteitä sekä tunnettaisiin tarkemmin konkreettiset syyt aiemmin saatuihin tutkimustuloksiin, oli tarpeen selvittää niitä.

Tutkimustulokset osoittivat, että yli viisi vuotta työsuhteessa olleet kokivat työyhteisön hyvinvointitilanteen huonompana kuin alle viisi vuotta työsuhteessa olleet. Muun muassa kannustavaa johtamista koettiin sitä vähemmän, mitä pidempään työsuhteessa oltiin oltu. Työilmapiirissä todettiin olevan lähes kauttaaltaan parannettavia asioita, joskin eniten tällaisia tuloksia saatiin yli viisi vuotta organisaation palveluksessa olleilta. Ryhmähenki koettiin melko hyväksi, vaikkakin palautteen saamiseen, palkitsemiseen ja johtamiseen kaivattiin muutosta. Tämä selittääkin hyvin aiemmin tehdyn tutkimuksen tulokset enimmäkseen hyvästä työtyytyväisyydestä.

Avainsanat: johtaminen, motivaatio, osaaminen, palaute ja palkitseminen, tiedonkulku ja viestintä, toimintakyky, työhyvinvointi, työilmapiiri, työsuojelu, työn suunnittelu, vuorovaikutus

Lahti University of Applied Sciences  
Faculty of Business Studies

SIMPANEN, MARIANNE:

Well-being of the working community  
Case: Metsäliitto Cooperative Wood  
Products Kuningaspalkki

Bachelor's Thesis in Business Administration, 81 pages, 15 appendices

Spring 2008

---

## ABSTRACT

This study deals with the different kinds of motives that an organisation, employee and working community have on the common well-being of the working community. The case-company of this study is Metsäliitto Cooperative Wood Products Kuningaspalkki.

Sources for the theoretical part of this study include thematically related publications and the Internet. The theoretical frame of reference is based on management, work planning and labour protection considering the operation of the organisation. The needs of the employee, work motivation, knowledge as well as health and ability to function are examined as the motives of well-being of the employee. Furthermore the impacts of the atmosphere at work, communication, interaction, the possibilities to affect, feedback and rewarding are observed from the point of view of the working community.

The empirical part was executed as both a quantitative and a qualitative questionnaire survey to the whole staff of Metsäliitto Cooperative Wood Products Kuningaspalkki in March 2008. The aim of the questionnaire was to clarify the backgrounds of the results of the survey conducted in the year 2007. It was necessary to examine the previous results deeper to know the concrete reasons behind them and to offer the organisation an ability to influence them and make improvements on its operation.

The results showed that employees having worked over five years felt that the state of the well-being of the working community was worse than employees having been employed for less than five years. For example, the management was experienced less encouraging the longer the respondent had been working in the company. In general, it can be stated that the atmosphere at work had issues that could be improved, although most of these statements were from employees who had served over five years. The spirit of the group was stated pretty good even if a need for a change in receiving feedback, rewarding and management was indicated. That explains well the mostly good results of in the previous survey considering job satisfaction.

Keywords: management, motivation, knowledge, feedback, rewarding, communication, ability to function, work well-being, work climate, labour protection, work planning, interaction

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusmenetelmät	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne	4
2	ORGANISAATION VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN	6
2.1	Johtaminen	7
2.1.1	Strateginen johtaminen	8
2.1.2	Henkilöstön johtaminen ja esimiestyö	11
2.2	Työn suunnittelu ja organisointi	13
2.3	Työsuojelu	15
2.3.1	Työturvallisuus	15
2.3.2	Työterveyshuolto	19
3	TYÖNTEKIJÄN HENKILÖKOHTAISET VAIKUTUSTEKIJÄT HYVINVOINTIIN	22
3.1	Työntekijän tarpeet	22
3.2	Työmotivaatio	23
3.3	Osaaminen	26
3.4	Toimintakyky ja terveys	27
3.4.1	Henkinen ja fyysinen hyvinvointi	27
3.4.2	Jaksaminen ja kuormittuminen	29
3.4.3	Stressi	31
3.4.4	Työuupumus	33
4	TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTITEKIJÄT	34
4.1	Ilmapiiri	34
4.2	Tiedonkulku ja viestintä	35
4.3	Vuorovaikutus ja vaikutusmahdollisuudet työyhteisössä	37
4.4	Palaute ja palkitseminen	39

5	METSÄLIITTO OSUUSKUNTA PUUTUOTETEOLLISUUS KUNINGASPALKIN TYÖHYVINVOINTITUTKIMUS	41
5.1	Yrityksen esittely	41
5.2	Kyselytutkimuksen toteuttaminen	42
5.3	Tutkimuksen luotettavuus	43
5.4	Tutkimustulokset	43
5.4.1	Vastaajien taustatiedot	43
5.4.2	Teema 1 – Oma työni	45
5.4.3	Teema 2 – Organisaation toiminta	56
5.4.4	Teema 3 – Työyhteisö	61
5.4.5	Vapaa sana	66
5.5	Johtopäätökset	67
6	YHTEENVETO	73
	LÄHTEET	75
	LIITTEET	82

## 1 JOHDANTO

Työhyvinvointia ylläpitävä toiminta on kokonaisuus, jossa yhdistyvät yksilön, työyhteisön, työympäristön ja osaamisen toiminta-alueet. Työhyvinvointiin panostaminen mielletään nykyään yksilökeskeisen toiminnan sijaan työyhteisökeskeiseksi toiminnaksi, jossa kehittämistoimet suunnataan koko työyhteisölle. Se on johdon ja työntekijöiden yhteistä osaamisen kehittämistä ja toimenpiteitä, joilla työhyvinvoinnin näkökulma liitetään jokapäiväiseen toimintaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 7.11.2007.)

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työolojen kehittämistä, työn sisällön rikastuttamista, töiden järjestämistä ja johtamista sekä yksilön että organisaation näkökulmasta molempia tyydyttävällä tavalla. Kaikkia näitä osa-alueita on kehitettävä samanaikaisesti optimaalisen tuloksen aikaansaamiseksi. Työhyvinvoinnin suurimmat esteet liittyvät usein työyhteisön kulttuuriin, arvoihin ja ihmisten toimintamotiiveihin. Työelämän kokemukset osoittavat, että terveys ja turvallisuus eivät aina mene itsestään kaupaksi. Asian hyväksi täytyy työpaikoilla tehdä työtä. Henkilöstö ymmärtää, että hyvä ammattitaito ja työkyky luovat pohjan sekä fyysiselle että henkiselle hyvinvoinnille. Näin voidaan myös osaltaan parantaa elämän laatua. (Kauhanen 2004, 188.)

Työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät - erityisesti johtaminen, osaaminen sekä työyhteisön ja työn kehittäminen. Esimiestyön laadulla on suuri vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin johtaminen on henkilöstön osaamisen pitkäjänteistä kehittämistä ja strategista henkilöstösuunnittelua, mutta myös arkista esimiestyötä. Työelämä tutkimusten mukaan työssä voidaan sitä paremmin, mitä vahvempi on tunne oman työn hallinnasta. Työaika-autonomiasta, jossa työyhteisön jäsenet voivat määrätyissä rajoissa yhteisesti sopia esimerkiksi työvuorojen sijoittumisesta, työpäivän pituudesta ja lomien ajankohdista, on saatu hyviä tuloksia. Kaikki työajan joustoa edistävät käytännöt helpottavat työn ja

perhe-elämän yhteensovittamisessa ja auttavat työntekijää keskittymään työaikana täysipainoisesti työtehtävien hoitamiseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 7.11.2007.)

### 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Työhyvinvointi on tullut merkittäväksi osaksi arkea. Sen vaikutukset ovat moniulotteiset ja ne voivat parhaimmillaan luoda työyhteisössä organisaation toiminnan kannalta olennaisen valttikortin. Pahimmillaan työhyvinvoinnin vaikutukset voivat näkyä muun muassa työntekijän totaalisenä uupumuksena tai henkilöstön tulehtuneina väleinä työyhteisössä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia case-yrityksessä aiemmin toteutetun tutkimuksen tuloksia paneutuen syvemmin eniten esille nousseisiin työhyvinvointiin vaikuttaviin tuloksiin, ja selvittää näin ollen työyhteisön hyvinvointia organisaatiossa sekä tuoda esille parannus- ja kehitysehdotuksia. Tutkimuksessa pyritään selvittää syitä erilaisille kokemuksille, joita työntekijät aiemmin tehdyn tutkimuksen perusteella olivat ilmoittaneet kokevansa.

Tämän opinnäytetyön pääongelma on:

- Mitkä tekijät vaikuttavat aiemmin suoritettujen hyvinvointitutkimusten tulosten taustalla?

Alaongelmina ovat:

- Miten johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin?
- Miten työntekijän henkilökohtaiset tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin?
- Miten työyhteisö vaikuttaa työhyvinvointiin?

Tutkimus on kohdistettu koko henkilöstöön, sillä sen taustalla vaikuttava edellinen hyvinvointitutkimus on myös tehty niin toimihenkilöille kuin työntekijöillekin. Toimihenkilöillä tässä työssä tarkoitetaan toimistossa ja työnjohdossa toimivia henkilöitä, kun taas työntekijöillä tarkoitetaan tuotannossa työskenteleviä henkilöitä.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusote voi olla kvantitatiivinen eli määrällinen tai kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkimusongelmasta ja tutkimuksen tarkoituksesta riippuu, kumpi lähestymistapa sopii paremmin. Joissakin tutkimuksissa näillä kahdella tutkimusotteella voidaan onnistuneesti täydentää toinen toistaan. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä sekä eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysin pääpaino on numeeristen arvioiden sijaan mielipiteiden sekä niiden syiden ja seurausten syväluotauksessa. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin myös toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimukseen. (Heikkilä 2005, 16; Taloustutkimus Oy 24.4.2008.) Tämä tutkimus on luonteeltaan pääosin kvantitatiivinen, mutta siinä on käytetty myös kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä.

Tämä opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja empiirisestä osuudesta. Teoriaosassa selvitetään organisaation, työntekijän ja työyhteisön vaikutuksia työhyvinvointiin. Organisaation vaikuttimina tarkastellaan johtamista, työn suunnittelua ja organisointia sekä työsuojelua. Työntekijän tarpeita, motivaatiota, osaamista, toimintakykyä ja terveyttä käsitellään työntekijän vaikuttimina työhyvinvointiin. Työyhteisön osalta teoriaosassa käsitellään ilmapiiriä, tiedonkulkua ja viestintää, vuorovaikutusta ja vaikutusmahdollisuuksia sekä palautetta ja palkitsemista. Teoriaosuus pohjautuu aihealueeseen liittyviin kirjallaisiin ja internet-aineistoihin.



Opinnäytetyön empiirinen osuus perustuu case-tutkimukseen. Heikkilän (2005, 305) määritelmän mukaan case-tutkimuksessa tutkitaan yksityiskohtaisesti yhtä tai useampaa tapausta, kuten yritystä, eli kyseessä on tapaustutkimus.

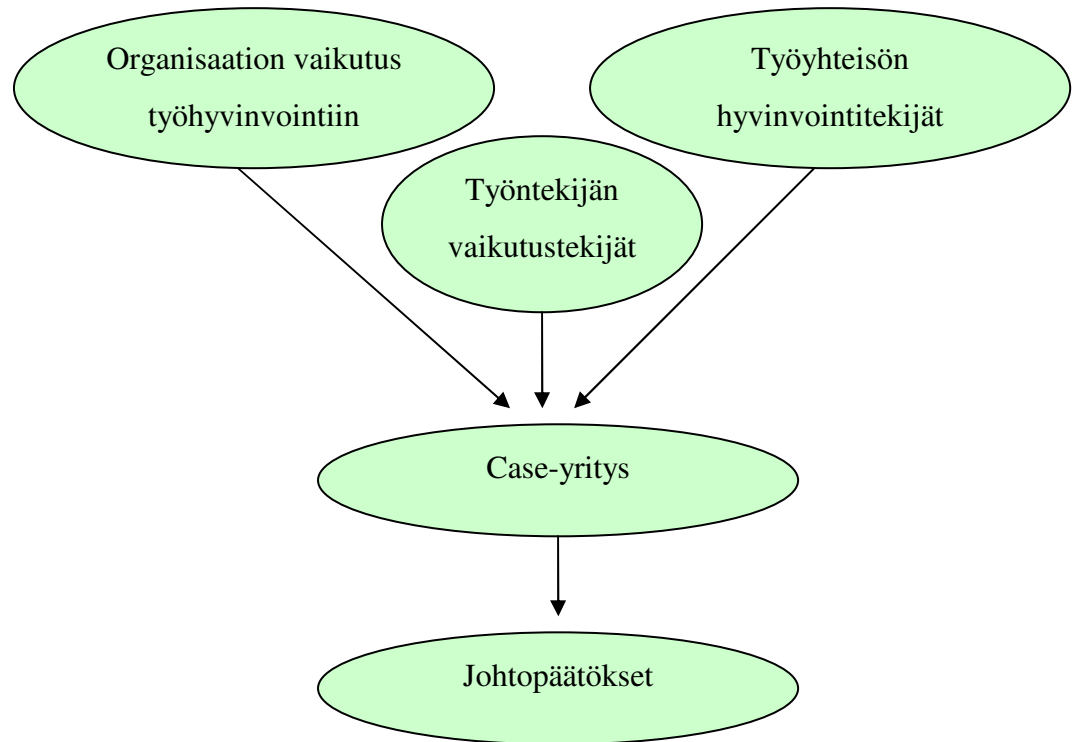
### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu kuudesta luvusta. Ensimmäisessä luvussa lukija johdatellaan aiheeseen ja selvitetään tutkimusongelmat ja – menetelmät sekä tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset. Toisessa luvussa perehdytään organisaation vaikutukseen työhyvinvointiin liittyen. Tarkastelun alla ovat johtaminen, työn suunnittelu ja organisointi sekä työsuojelu.

Työntekijän vaikutuksia työhyvinvointiin selvitetään kolmannessa luvussa, jossa perehdytään työntekijän tarpeisiin, työmotivaatioon, osaamiseen sekä terveyteen ja toimintakykyyn. Neljännessä luvussa käsitellään työyhteisön vaikutusta hyvinvointiin ilmapiiriin, tiedonkulun ja viestinnän, vuorovaikuttamisen ja vaikutusmahdollisuuksien sekä palautteen ja palkitsemisen kautta.

Viides luku koostuu case-yrityksen esittelystä, tutkimustuloksista ja tutkimuksen johtopäätöksistä. Viimeisessä eli kuudennessa luvussa esitetään koko tutkimusta koskeva yhteenveto.

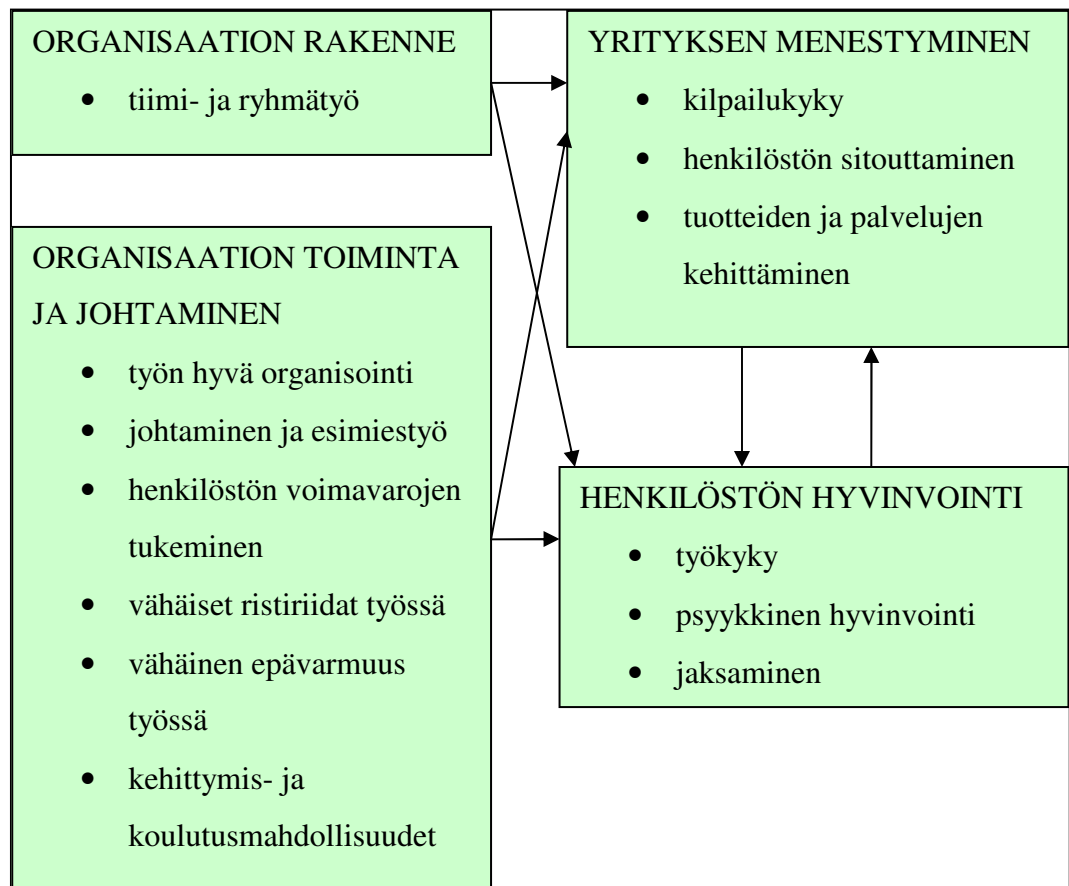
Kuviossa 1 on esitetty tämän opinnäytetyön rakenne.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

## 2 ORGANISAATION VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN

Organisaation rakenteen piirteistä vain tiimi- tai ryhmätyö sekä organisaation toiminnan ja johtamisen piirteistä työtoiminnan organisointi, esimiestuki, työn psyykkiset vaatimukset, ristiriidat työpaikalla ja koulutus ovat yhteydessä ainakin yhteen menestymisen ja hyvinvoinnin mittariin (kuvio 2). Lisäksi henkilöstön hyvinvoinnilla, lähinnä työkykyindeksillä, on myönteinen yhteys yrityksen menestymiseen. (Tuomi 7.11.2007.)



Kuvio 2. Yrityksen menestymiseen ja henkilöstön hyvinvointiin liittyvät organisaation rakenteen ja toiminnan piirteet (Tuomi 7.11.2007)

## 2.1 Johtaminen

Johtamisessa erotetaan management ja leadership, joista ensin mainittua ”säätelää” pääasiassa järjen käyttö, kun taas jälkimmäisessä liikutaan enemmän tunnepuolella. Managementtia painottavalla johtamisella voidaan saavuttaa hyviä tuloksia, mutta parhaat tulokset syntyvät ennen pitkää, kun myös leadership-johtaminen on vahvasti mukana. (Pessi 1999, 46.)

Ihmisten johtaminen (leadership) on jatkuvaa työskentelyä muutoksen aikaansaamiseksi. Jatkuva muutos on välttämätöntä ja ihmisten saaminen mukaan muutokseen on todellisia johtamisen koetinkiviä. Ihmisten johtamisessa johtaja varmistaa, että ihmiset ottavat vision ja strategiat omakseen ja lähtevät toteuttamaan niitä. Ihmisiä johtaessaan johtaja näyttää suuntaa. Siihen kuuluvat missio, visio ja strategiat. Toiminnan tulosten varmistamiseksi, asioita johtaessaan, johtaja valvoo ja ryhtyy korjaaviin toimiin, ihmisiä johtaessaan johtaja motivoi ja innostaa. (Frannet Oy 3.4.2008.)

Hyvä johtajuus ei siis ole ensisijaisesti määräilyä, kontrolloimista tai virheiden etsintää, kuten joskus näytetään ajateltavan. Hyvä ja vahva johtajuus voi kasvaa, jos johtaja kykenee luomaan esimerkiksi sellaisia visioita, joihin työntekijät haluavat ja voivat samaistua. Tällöin työmoraali kasvaa työntekijän sisäpuolelta. (Heiske 2001, 179, 180.)

Nissinen (2006, 22,23) kuvaa johtamista näin:

*”Johtaminen rakentuu kokonaisnäkemykselle, joka muodostuu organisaation perustehtävästä, toiminnan suunnasta ja tavoitteista. Tämä edellyttää johtamiselta kykyä hahmottaa toimintaympäristönsä ja arvioida sen muuttumista tulevaisuudessa. Siis johtamiselta – ei johtajalta. Johtajan tehtävä on aikaansaada menestystä tukevaa toimintaa yhdessä muiden ihmisten kanssa.*

*Johtajan ei tarvitse olla yli-ihminen, jos hän saa muut ihmiset aidosti mukaan tärkeimpiin prosesseihin. Esimerkiksi ennakoivaan johtamiseen on saatava mukaan koko henkilöstöstä oikeat ihmiset tehtävästä riippumatta. Tältä pohjalta on*

*mahdollista määritellä ryhmien ja yksilöiden toiminnalle tavoitteita, jotka ovat keskenään linjassa, realistisia mutta myös haastavia. Tavoitteet koetaan innostavina, kun pystytään kuvaamaan myös ne myönteiset vaikutukset, joita tavoitteiden saavuttamiseen liittyy.*

*Ihmisille on kaikissa tapauksissa tärkeätä, että heitä ei käsitellä vain resursseina tai tuotannontekijöinä vaan myös kanssaihminä. Ihmisen arvon johtajalle pitää olla huomattavasti enemmän kuin vain hänen tekemänsä työn taloudellinen arvo.”*

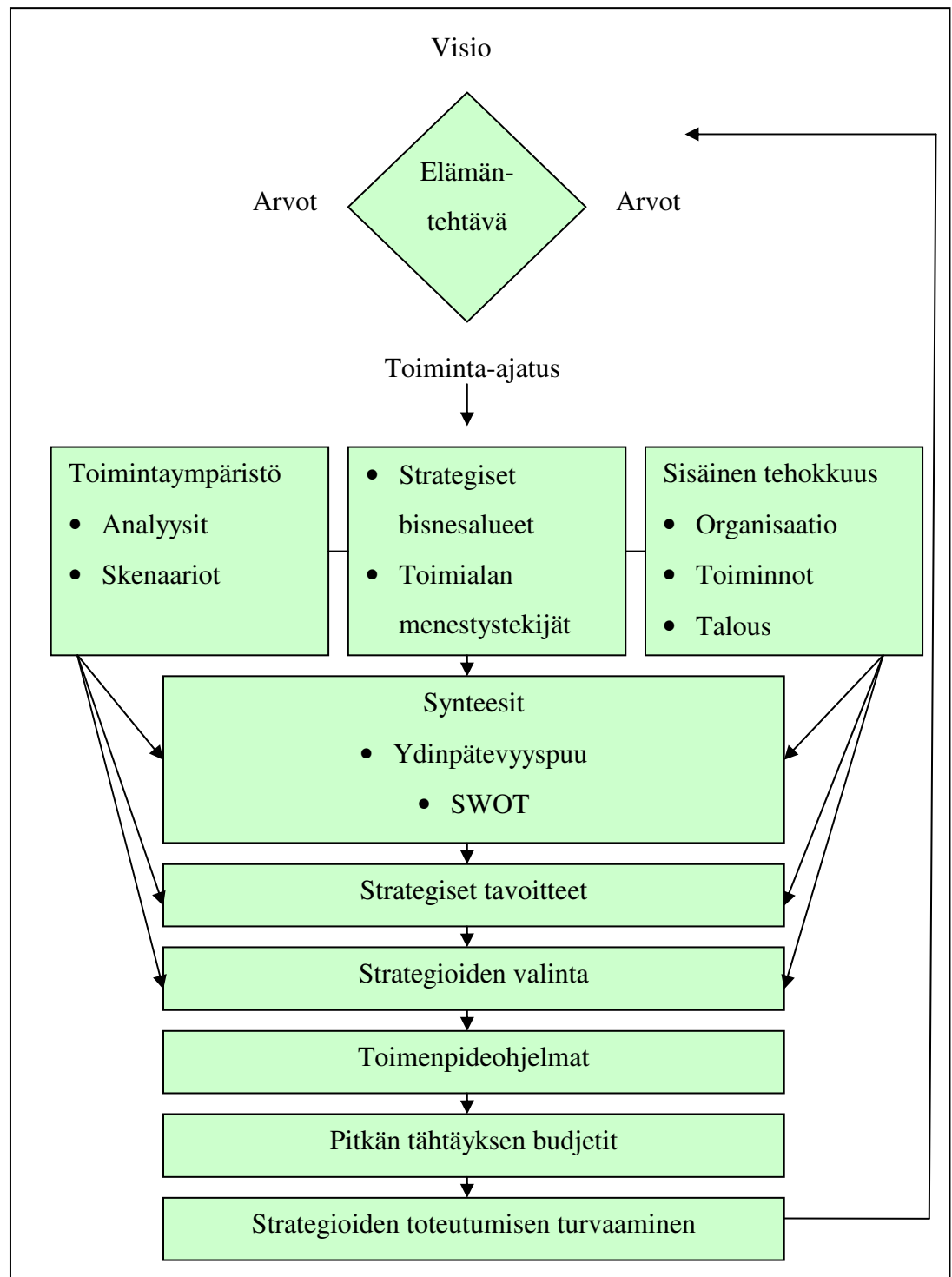
Johtaminen on yhteinen tuote. Sen tulokset ovat myös yhteisiä. Hyvä johtaminen näkyy ihmisten välisenä yhteistyönä ja hyvinä työtuloksina. Hyvää yhteistyötä ei kuitenkaan voida saavuttaa, ellei toiminnan perustaa ole rakennettu yhdessä ja jollei työskentelyprosessi perustu jatkuvalla yhteiselle keskustelulle. Hyviä tuloksia saavuttava työyhteisö on keskusteleva ja hyvinvoiva työyhteisö. (Juuti 2006, 90.)

Kaikilla työntekijöillä on oikeus hyvään johtamiseen, ja johtajan velvollisuutena on noteerata jokainen työntekijä ainutlaatuisena ja arvokkaana yksilönä. Olennaista on ajatus siitä, että ihmistä tulee kohdella päämääränä sinänsä eikä vain välineenä. Johtajan tehtävä on ylläpitää realiteetteja ja pitää työyhteisö perustehtävässään. Hän huolehtii siitä, että työn tavoitteet ovat selvät ja toiminta on tavoitteiden mukaista. Johtajan tulisi tunnistaa se, minkälaiset ilmiöt työryhmää kulloinkin ohjaavat. (Kaivola & Launila 2007, 46.)

### 2.1.1 Strateginen johtaminen

Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaminen ei toteudu hetken mielijohteesta, vaan se tarvitsee tuekseen myös strategista johtamista. Strategian ohjaamana organisaation taloudelliset ja henkiset voimavarat pyritään kokoamaan ja kohdistamaan mahdollisuuksien mukaan niin, että syntyisi ainutlaatuinen ja kestävä kilpailuasema (Kauhanen 2004, 17, 18).

Organisaation strategian muodostumista on kuvattu muun muassa seuraavalla sivulla esitetyn kuvion 3 muodossa. Strategisen johtamisen lähtökohtana on organisaation elämäntehtävän määrittäminen. Ilman organisaation omien arvojen, vision sekä toiminta-ajatuksen tuntemista ja tiedostamista ei ole mahdollista toimia strategisesti, sillä niiden yhteisvaikutuksesta syntyvä elämäntehtävä on strategisen arkkitehtuurin pysyvin osa. Sen pohjalta selvitetään toimintaympäristöön liittyvät analyysit ja skenaariot, strategiset bisnesalueet, menestystekijät sekä sisäiseen tehokkuuteen vaikuttavat tekijät. Sisäiset tehokkuustekijät ovat sidoksissa ennen kaikkea strategisiin tavoitteisiin ja strategioiden valintaan erilaisten synteesianalyyysien kautta, jolloin vaikuttimena toimii myös työhyvinvointi ja sen aikaansaamat vaikutukset organisaation toimintaan. (Kamensky 2004, 44, 45, 46, 48.)



Kuvio 3. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri (Kamensky 2004, 42)

## 2.1.2 Henkilöstön johtaminen ja esimiestyö

Henkilöstöjohtaminen on osa toimintakokonaisuutta, jolla tavoitellaan organisaation tavoitteiden edistämistä. Kokonaisuudessaan organisaation tavoitteiden edistäminen tapahtuu jonkinlaisen ihmisenäkökulman kautta. Tämä näkökulma luo perustan toimintojen suunnittelulle ja valinnalle. Henkilöstöjohtamisen toiminnallisia aktiviteetteja on monenlaisia. Osa toiminnoista kohdistuu välittömästi organisaatioissa työskenteleviin ihmisiin. Osalla taas on välillisempiä vaikutuksia ihmisten työhön sillä niiden avulla kehitetään ja arvioidaan henkilöstöjohtamista. Tällaisia toimintoja ovat esimerkiksi:

- henkilöstöjohtamisen suunnittelu, kehittäminen ja arviointi
- organisaation tuloksellisuusarviointi
- työmarkkinasuhteita ja yhteistoimintajärjestelmiä muotoileva ja jäsentävä työ.

Henkilöstöjohtamisen suunnitelmallinen yhdentäminen organisaation strategiaan ja tämän yhteyden toteuttaminen johtamisella on keskeistä, jotta suunnitelmien ja täytäntöönpanon välille ei jäisi kuilua. (Työ- ja elinkeinoministeriö 7.11.2007.)

Kaikissa organisaatioissa on valtava määrä voimavaroja ja osaamista. Ihanteellinen esimiestyö on näiden voimavarojen käyttöön saamista ja niiden oikeaa kohdentamista. Toimintaympäristön jatkuva muutos on johtanut siihen, että työelämässä vaatimukset kasvavat ja tehtävät monipuolistuvat. Tämä on suuri haaste esimiesten johtamisvalmiuksille. Esimiestyön keskeinen tehtävä on työyhteisön töiden järjestäminen niin, että yksilön ja yhteisön osaaminen ja suoritettavat tehtävät kohtaavat parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä vaatii hyvää oman yhteisön tietotaidon tuntemusta ja alttiutta joustaviin reagointeihin tilanteiden muuttuessa. Esimiehen tulee varmistaa, että työyhteisölle asetetut tavoitteet ja tehtävät sekä henkilöstön mitoitus ovat tasapainossa.



Hyviä esimiestaitoja tarvitaan muun muassa tehtävien organisoinnissa, kehityskeskustelujen käymisessä, työsuoritusten arvioinnissa ja riittävän varhaisessa ongelmatilanteisiin puuttumisessa. Esimies ei enää voi eikä hänen ole tarpeenkaan hallita kaikkia työyhteisössä hoidettavia tehtäviä. Esimiestyössä painopiste on siirtynyt yksittäisten työsuoritusten valvonnasta toiminnan sujuvuuden varmistamiseen niin, että toiminnalle asetetut tavoitteet toteutuvat. Johtamisen oikeudenmukaisuus on todettu keskeiseksi henkilöstön hyvinvointiin ja työyhteisön toimivuuteen vaikuttavaksi tekijäksi. Oikeudenmukaisuus näkyy työyhteisön jäsenille esimiehen tavassa organisoida, osallistua ja kantaa vastuuta työyhteisön toiminnasta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 7.11.2007.)

Esimes vastaa vastuualueensa voimavaroista, kuten ihmisistä, koneista, laitteista, käytettävissä olevasta rahasta ja ajasta. Voimavarojen jakajana esimiehen on toimittava siten, että yrityksen liikeidea toteutuu. Vaihtelevissa kilpailuolosuhteissa voimavarojen oikea jakaminen edellyttää esimieheltä tarkkaa harkintaa ja arviointia. Henkilöstön liika kuormittaminen voi johtaa loppuunpalamisiin ja henkilöstön vaihtuvuus lisääntyy. Esimiehellä on useita erilaisia rooleja työyhteisössä, jossa hän toimii. Roolilla tarkoitetaan niiden toimintojen ja käyttäytymisodotusten kokonaisuutta, jotka liittyvät määriteltyyn asemaan. Käytännössä rooleja ei voida erottaa toisistaan, vaan esimies toteuttaa useita rooleja samanaikaisesti. (Lipponen 9.4.2007.)

Nurmi (2000, 13) jaottelee esimiehen roolit suomalaisen tutkimuksen valossa Mintzbergin teorian mukaisesti kolmeen pääalueeseen: henkilösuhderooleihin, informaatorooleihin ja päätöksentekorooleihin. Henkilösuhderooleissa esimies toimii organisaation symbolisena keulakuvana hoitaen asemansa velvoittamia edustustehtäviä, alaistensa johtajana organisoiden työtehtävien suorittamista ja valvoen niiden toteutumista sekä yhdyshenkilönä osallistuen ulkoisten sidosryhmien kanssa tapahtuvaan yhteistyöhön. Esimiehen informaatoroolit käsittävät tiedonhankkijan roolin, sisäisenä tietoimpulssina toimijan roolin sekä puolestapuhujan roolin. Tiedonhankkijan roolissa esimies hakee tietoa organisaation sisäisistä ja ulkoisista tapahtumista prosessoiden hankkimaansa

tietoa päätöstensä tueksi. Sisäisenä tietoimpulssina toimiessaan esimies tiedottaa alaisilleen sisäisestä ja ulkoisesta informaatiosta.

Robert Quinn ym. (2003) ovat jakaneet johtamisen roolit neljään eri osa-alueeseen, joita ovat muutosjohtaminen, tulosjohtaminen, prosessijohtaminen ja henkilöjohtaminen. Hyvä johtaja panostaa edellä mainittuihin sektoreihin ja aikaansaa tällä tavoin kokonaisvaltaisen johtamiskulttuurin. Vaikka aktiivinen henkilöjohtaminen on kriittisen tärkeää, on silti muistettava, että johtaminen on kokonaisuus. Hyväkään henkilöjohtaminen ei yksin vie maaliin. Jos taas henkilöjohtaminen korostuu liikaa, ollaan helposti tilanteessa, jossa yrityksen perustehtävien toteuttaminen häiriintyy. Yritykseen kehittyy liian henkilöstökeskeinen kulttuuri, joka johtaa tehottomuuteen ja muihin ongelmiin. Tolkkua katoaa. (Aro 2006, 60.)

## 2.2 Työn suunnittelu ja organisointi

Työn suunnittelu on erilaisten ihmiskäsitysten sekä organisaation tehokkuutta ja ihmisen hyvinvointia käsittelevien teorioiden ohjaamana kehittynyt työn humanisoinnista strategiseksi keinoksi lisätä organisaation kilpailukykyä. Ollakseen menestyksellistä työn organisoinnin ja työnmuotoilun on nivouduttava osaksi työyhteisön toimivuuden ja organisaation joustavuuden kehittämistä. Muuttuvassa markkina- ja taloustilanteessa organisaatiot joutuvat pohtimaan henkilöstön määrää, organisaation rakennetta, työnjakoa sekä henkilöiden tehtäviä ja vastuualueita sopeutuakseen uuteen, lähes koko ajan muuttuvaan tilanteeseen. Töitä organisoidaan uudelleen myös ennakoivasti osana organisaation kehittämistoimintaa, jonka tavoitteena on organisaation parempi asiakaslähtöisyys, toimivuus, joustavuus, työmotivaatio ja henkilöstön hyvinvointi. (Kauhanen 2004, 49, 51.)

Työn organisoinnissa on huomioitava ihmisen fyysisen ja psyykkisen kapasiteetin lisäksi työn sisällön laadulliset piirteet, vaikutusmahdollisuudet ja itsemäärääminen, sosiaalinen kanssakäyminen, elämänsisällön tarjoaminen, työn

tavoitteiden selvittäminen, turvallisuusriskien ja ergonomian huomioiminen sekä kehittämismahdollisuuksien tarjoaminen. Työn organisoiminen ja muotoilun menetelmät jaetaan tavallisimmin työkiertoon, työn laajentamiseen ja rikastamiseen, työajan ja työpaikan määrittelyyn ja antamiseen. (Lipponen 9.4.2007; Kauhanen 2004, 53.)

Työkierrossa työntekijä vaihtaa usein myös fyysisesti työpistettään. Tavoitteena on tuoda vaihtelua lyhyisiin ja yksitoikkoihin työn vaiheisiin sekä ehkäistä työntekijän yksipuolista fyysistä ja psyykkistä rasittumista. Työn laajentaminen on prosessi, jossa yksittäinen työntekijä tekee usein samaan ketjuun kuuluvia eritasoisia työvaiheita, eli työtä laajennetaan horisontaalisesti. Työtä laajentamalla pyritään lisäämään vaihtelevuutta, pidentämään työsuorituksen kestoa ja lisäämään työntekijän vastuuta työn laadusta. Työn rikastamiseksi kutsutaan työn pystysuoraa eli vertikaalista vaativuutta ja itsenäisyyttä lisääviä toimenpiteitä. Työn rikastaminen vaatii aina tietojen ja taitojen lisäämistä koulutuksen avulla. Perinteisesti työtä rikastetaan siirtämällä esimiesten ja asiantuntijoiden valtaa ja vastuuta työntekijöille. (Kauhanen 2004, 53, 54.)

EUROFOUNDin (28.2.2008) teettämän joustavia työaikoja koskevan tutkimuksen tulosten mukaan Suomessa työaikoja joustetaan enemmän kuin muissa EU-maissa. Tämä tarkoittaa muun muassa liukuvien työaikojen toteuttamista työpaikoilla.

Entistä harvempi työ on organisaation toiminnan kannalta todellisuudessa paikkaan sidottu. Usein toimihenkilöiden, mutta etenkin asiantuntijoiden työt voidaan useimmiten tehdä kolmessa eri työpisteessä eli työnantajan toimitiloissa, kotona tai tilapäisesti muualla. (Kauhanen 2004, 57.)

## 2.3 Työsuojelu

Terveellinen ja turvallinen työympäristö kuuluu jo henkilön perusoikeuksiin. Fyysisesti turvallinen työympäristö ei kuitenkaan riitä, vaan työyhteisön pitää olla myös psyykkisesti terve. (Kauhanen 2004, 185.)

Hyvän työsuojelun osaamisalueet ovat työpaikan toiminnan ja työympäristön tuntemus, työsuojelun organisointi, turvallisuuden ja terveyden arviointitaidot, vuorovaikutustaidot, turvalliset ja terveet toimintatavat, työpaikan erityiset vaarat, riskit ja hätätilanteet sekä työsuojelulainsäädäntö (Riikonen, Kämäräinen, Lappalainen, Oksa, Pääkkönen, Rantanen, Saarela & Sillanpää 2006, 34).

Työsuojelun perustehtävä on ylläpitää ja edistää työntekijöiden turvallisuutta, terveyttä ja työ- ja toimintakykyä sekä ehkäistä työtapaturmia ja ammattitauteja työympäristössä. Nykyisin työsuojelun käsitteeseen kuuluu tätä laajemmin hyvä työympäristö, joka käsittää työturvallisuuden ja työterveyden lisäksi myös henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin. Työpaikkatasolla työsuojelulla on pystytty poistamaan monia terveys- ja turvallisuusongelmia sekä lisäämään viihtyisyyttä ja kehittävyttä. Työsuojelun näkyviä vaikutuksia ovat tuottavuuden ja kilpailukykyyn lisääntyminen, tuloksellisuus ja kannattavuus, kustannusten väheneminen, työilmapiirin paraneminen, osaamisen ja työmotivaation kehittyminen sekä normaalin toiminnan sujuminen häiriöittä ja laadun paraneminen. (Riikonen ym. 2006, 8.)

Työturvallisuutta ja työterveyshuoltoa on tarkasteltu laajemmin seuraavissa alaluvuissa.

### 2.3.1 Työturvallisuus

Työturvallisuuslaissa on työnantajan velvoitteita kuvattu seuraavasti:

*”Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä*

*työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työn-tekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat.*

*Huolehtimisvelvollisuuden laajuutta rajaavina tekijöinä otetaan huomioon epätavalliset ja ennalta arvaamattomat olosuhteet, joihin työnantaja ei voi vaikuttaa, ja poikkeukselliset tapahtumat, joiden seurauksia ei olisi voitu välttää huolimatta kaikista aiheellisista varotoimista.*

*Työnantajan on suunniteltava, valittava, mitoitettava ja toteutettava työolosuhteiden parantamiseksi tarvittavat toimenpiteet. Tällöin on mahdollisuuksien mukaan noudatettava seuraavia periaatteita:*

*1) vaara- ja haittatekijöiden syntyminen estetään;*

*2) vaara- ja haittatekijät poistetaan tai, jos tämä ei ole mahdollista, ne korvataan vähemmän vaarallisilla tai vähemmän haitallisilla;*

*3) yleisesti vaikuttavat työsuojelutoimenpiteet toteutetaan ennen yksilöllisiä; ja*

*4) tekniikan ja muiden käytettävissä olevien keinojen kehittyminen otetaan huomioon.*

*Työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Työnantajan on myös tarkkailtava toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta työn turvallisuuteen ja terveellisyteen.*

*Työnantajan on huolehdittava siitä, että turvallisuutta ja terveellisyttä koskevat toimenpiteet otetaan huomioon tarpeellisella tavalla työnantajan organisaation kaikkien osien toiminnassa. (TtL 8§.)”*

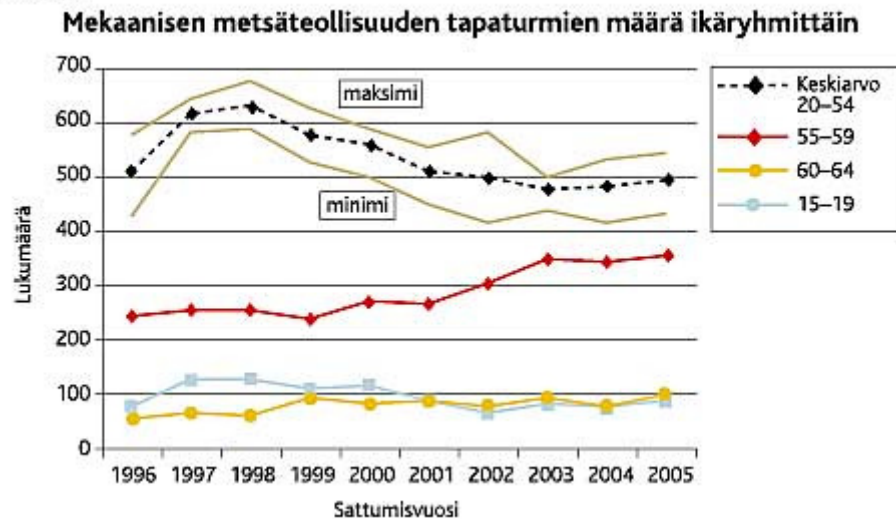
Työturvallisuuslaissa (TtL 9§) määrätään, että työnantajalla on oltava työsuojelun toimintaohjelma, jossa on selvitetty työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja

työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset. Näillä määrittelyillä turvataan henkilöstön turvallisuutta ja terveyttä sekä parannetaan työntekijän työkykyä.

Työolojen suunnittelu on tärkeä osa ennakointia työsuojelussa. Ennakoivalla työsuojelulla tarkoitetaan työturvallisuuden varmistamista ennen työtilojen, -välineiden, -menetelmien tai vastaavien käyttöönottoa. Ennakoivan työsuojelun edut verrattuna jälkikäteisiin, korjaaviin toimenpiteisiin ovat ilmeiset: etukäteinen suunnittelu tuottaa paitsi tehokkaampia, myös kustannuksiltaan edullisempia ratkaisuja. Kun työntekijät osallistuvat ratkaisujen suunnitteluun, saadaan mukaan myös henkilöstön asiantuntemus. (Saloheimo 2006, 94.)

Työturvallisuuslain 13 §:ssä todetaan, että työn suunnittelussa ja mitoituksessa on otettava huomioon työntekijöiden fyysiset ja henkiset edellytykset, jotta työn kuormitustekijöistä työntekijän turvallisuudelle tai terveydelle aiheutuvaa haittaa tai vaaraa voidaan välttää tai vähentää. Työn vaarojen selvittämisestä, työpisteiden ergonomiasta, työasennoista ja työliikkeistä, kuten myös kuormitustekijöiden välttämisestä ja vähentämisestä on erikseen säädetty työturvallisuuslaissa.

Sekä mekaanisessa että kemiallisessa metsäteollisuudessa sattuu tapaturmia muita enemmän yli 55-vuotiaille. Tämän ikäryhmän tapaturmien määrä on noussut tasaisesti ja samalla nuorten alle 20-vuotiaiden tapaturmien määrä on pysynyt ennallaan. Muiden ikäryhmien tapaturmien määrä on sen sijaan vuosien mittaan laskenut. Ikääntyvien ja kokeneiden työntekijöiden riskinä ovat työpaikan vaaroille sokeutuminen sekä työssä jaksaminen. Nuorilla työntekijöillä kokemattomuus on suuri riskitekijä. Vanhempaan ikäryhmään voidaan vaikuttaa jatkuvalla koulutuksella ja esimerkiksi työtehtävien kierrolla. Nuorten ja kokemattomien työntekijöiden opastus ja perehdytys ovat avainasemassa tapaturmien torjuntatyössä. Kuviossa 4 on listattu koko maan mekaanisen metsäteollisuuden tapaturmat sattumisvuoden mukaan ikäryhmittäin. 20–54-vuotiaiden ryhmät on yhdistetty ja niille on laskettu keskiarvo sekä vaihteluväli. Pitkän ajan trendi on näillä ryhmillä laskeva. (Sarpila 25.3.2008.)



Kuvio 4. Mekaanisen metsäteollisuuden tapaturmien määrä ikäryhmittäin (Sarpila 25.3.2008)

Metsätoimialan yleisimpiä tapaturmien syitä ovat liukastumiset ja kompastumiset. Tehokkain keino näitä vastaan on työpaikan siisteyden ja järjestyksen parantaminen. Tyypillisiä vaaranpaikkoja ovat myös käsityökalujen käyttö ja tehdasympäristössä työntekijän itsensä kolhiminen koneisiin tai laitteisiin ja rakenteisiin. Jälkimmäisiä tulisi pohtia jo suunnitteluvaiheessa, erityisesti silloin kun koneita modernisoidaan tai niihin asennetaan lisälaitteita. Kun tapaturma sattuu, se on usein vakava tai vakavahko. Metsätoimialalla tapaturma aiheuttaa selvästi useammin viikosta kahteen viikkoon kuin 4–6 päivää kestävä poissaolon. Tätä lyhyemmän poissaolon aiheuttavia tapaturmia sattuu kaikkein eniten. Vahinkotilastojen perusteella konelinjojen turvallisuutta on edelleen parannettava. Esimerkiksi analysoimalla vaaratilanteita ja tekemällä riskien arviointeja voidaan löytää vaaralliset paikat ja työtavat jo ennen kuin tapaturmia sattuu. Sisäinen liikenne tulisi kartoittaa ja erottaa jalankulkijoiden käyttämät reitit koneiden ajoväylistä. Tapaturmien vähentämiseksi on tärkeää myös ehkäistä katvealueiden syntyminen. Panostamalla hyvään johtamiseen sekä turvalliseen toimintatapaan ja -kulttuuriin voidaan estää tapaturmia ja toimia ennakoivasti turvallisuuden parantamiseksi. On tärkeää, että johto ja työntekijät yhdessä

sitoutuvat näihin tavoitteisiin. Erityisesti mekaanisen metsäteollisuuden turvallisuuden parantaminen on tärkeä kehittämiskohde. (Sarpila 25.3.2008.)

Nykyisin yhä useammassa työyhteisöissä on tarjottu mahdollisuus suorittaa työturvallisuuskoulutus. Työturvallisuuskortin suorittaneita oli marraskuussa 2007 yli 409 000 henkilöä. Koulutuksen tavoitteena on parantaa käytännön yhteistoimintaa yhteisillä työpaikoilla tilaaja- ja toimittajayritysten välillä, tukea työnopastusta yhteisillä työpaikoilla, antaa perustietoa työsuojelusta, vähentää eri tilaajien antamaa päällekkäistä koulutusta, herättää työpaikoilla kiinnostusta ja motivaatiota oman henkilöstön työturvallisuusosaamiseen sekä pyrkii vähentämään työtapaturmia ja vaaratilanteita (Työturvallisuuskeskus 2.3.2008).

### 2.3.2 Työterveyshuolto

Työterveyshuollosta laaditun lain tarkoituksena on edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa sekä työyhteisön toimintaa (TthL 1§).

Työnantajan on kustannuksellaan järjestettävä työterveyshuolto työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi (TthL 4§). Työterveyshuollon palvelut voidaan järjestää hankkimalla ne terveystieteiden keskukselta, järjestämällä työterveyshuoltopalvelut itse tai yhdessä toisten työntekijöiden kanssa tai hankkimalla palvelut esimerkiksi yksityiseltä lääkäriasemalta.

Työnantajalla on oltava työterveyshuollosta kirjallinen toimintasuunnitelma, jonka tulee sisältää työterveyshuollon yleiset tavoitteet sekä työpaikan olosuhteisiin perustuvat tarpeet ja niistä johtuvat toimenpiteet. Työpaikkakäynteihin ja muihin työterveyshuollon suorittamiin selvityksiin perustuen toimintasuunnitelmaa tulee tarkistaa vuosittain. Toimintasuunnitelmassa on otettava riittävästi huomioon



monitieteinen tieto työn ja terveyden välisestä suhteesta ja työn terveysvaikutuksista. Työterveyshuollon toimintasuunnitelma voi olla osa työturvallisuuslaissa tarkoitettua työsuojelun toimintaohjelmaa tai muuta työnantajan laatimaa kehittämisohjelmaa tai -suunnitelmaa. (TthL 11§.)

Työterveyshuollon toimenkuvaan kuuluvat Työsuojelupiirien (2.3.2008) mukaan muun muassa:

- työpaikkaselvitysten ja toimenpide-ehdotusten tekeminen
- työterveyshuollon toimintasuunnitelman laatiminen
- terveydenseurantatarkastusten tarpeen määrittely ja toteutus
- ergonomisten selvitysten tekeminen
- ammatilliseen kuntoutukseen ohjaaminen
- työkykyä ylläpitävän toiminnan suunnittelu ja toteutus
- vajaakuntoisen työssä selviytymisen seuranta.

Esimiesten ja työterveyshuollon säännölliset tapaamiset ovat luonteva tapa arvioida sairauspoissaolojen syitä ja suunnitella toimenpiteitä niiden vähentämiseksi. Hyvä työilmapiiri sekä kannustava ja myönteinen johtamistapa vähentävät stressistä ja psyykkisistä syistä johtuvia sairauspoissaoloja. (Aalto 2006, 24.)

Sairauksista ja työtapaturmista aiheutuneet poissaolot lisääntyivät vuonna 2005 Elinkeinoelämän Keskusliiton kentässä 4,2 prosentista 4,5 prosenttiin teoreettisesta säännöllisestä työajasta laskettuna. Teollisuudessa lisäys työntekijöiden osalta oli 6,2 prosentista 6,5 prosenttiin. Teollisuuden toimihenkilöiden osalta poissaolot lisääntyivät 1,7 prosentista 2,1 prosenttiin. Teollisuuden työntekijöillä poissaoloja oli enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Tosin lähellä samoja määriä oltiin 1980-luvun lopun korkeasuhdanteessa.

Poissaolot ylittivät silloin useana vuonna 6 prosenttia. Alimmillaan poissaolot olivat 1990-luvun alun lamavuosina. Nyt ne ovat lisääntyneet lähes yhtäjaksoisesti yli kymmenen vuoden ajan. Poissaoloja pystytään vertailemaan luotettavasti Pohjoismaiden välillä. Yleisempi vertailu on vaikeaa. Vuonna 2003 Norjan poissaolot olivat 10,4 prosenttia, Ruotsin 9,1, Suomen 6,1, Tanskan 5,0 ja Islannin 3,3 prosenttia. (Kaukinen 25.3.2008.)

Sairauspoissaolojen vähentämisessä lähtökohtana tulee olla niihin johtavien syiden perusteellinen selvittäminen. Työterveyshuolto tekee sairauspoissaoloanalyysin, jolla selvitetään ensin sairauspoissaoloihin johtaneet diagnoosit yritykselle toimitetuista sairauspoissaolotodistuksista. Jo diagnoosikirjo kertoo kokeneelle työterveyslääkärille, minkälaisia tekijöitä poissaolojen taustalla on. (Aalto 2006, 24.)

Sairauspoissaoloihin vaikuttaminen (vähentäminen) on erittäin vaativaa työtä, jossa on huomioitava sekä yrityksen työilmapiiriin ja johtamiseen liittyviä näkökohtia, henkilön elämäntilanne, yrityksen käyttämien terveyspalveluiden toimivuus että menettelytavat. Sairauspoissaolojen vähentäminen onnistuu vain avoimessa yhteistyössä työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon asiantuntijoiden kanssa. Tulokseen pääseminen voi edellyttää radikaalejakin muutoksia minkä tahansa edellä mainitun kolmen tahon totutuissa toimintatavoissa. (Aalto 2006, 24.)

### 3 TYÖNTEKIJÄN HENKILÖKOHTAISET VAIKUTUSTEKIJÄT HYVINVOINTIIN

#### 3.1 Työntekijän tarpeet

Työntekijän henkilökohtaisten tekijöiden vaikutusta työhyvinvointiin voidaan kuvata muun muassa kuviossa 5 esitetyn Maslow'n tarvehierarkian avulla. Fysiologiset tarpeet, kuten hengittämisen, ravinnon saannin ja levon tarpeet, ovat viisiportaisen hierarkian alimmalla tasolla ja edustavat yksilön voimakkaimpia tarpeita. Turvallisuuden tarpeet liittyvät muun muassa yleiseen turvallisuuteen, järjestelmällisyyteen ja vakaaseen elämään. Fysiologisten ja turvallisuuden tarpeiden täyttäminen antaa pohjan rakkauden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden syntymiseksi. Nämä tarpeet tulevat esiin yksilön etsiessä rakkautta sekä läheisiä suhteita toisiin ihmisiin, kuten perheeseen ja työyhteisöön. Hierarkian toiseksi ylimmällä tasolla ovat sosiaalisen arvostuksen tarpeet, jotka esiintyvät itsearvostuksen ja toisilta saadun arvostuksen muodossa. Älylliset, esteettiset ja itsensä toteuttamisen motiivit muodostavat hierarkian ylimmän tason itsensä toteuttamisen tarpeet. (NetMBA 4.4.2008.)



Kuvio 5. Maslow'n tarvehierarkia (mukaeltu)

Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria (1959) puolestaan erottaa toisistaan työn tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät ja työn tyytyväisyyttä aiheuttavat tekijät. Toimeentulotekijät, kuten asema, palkka, työympäristö, organisaatiopolitiikka, johtaminen, hallinto ja ihmissuhteet, ovat tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä. Työtyytyväisyyteen taasen vaikuttavat työn haasteellisuus, tunnustus tehdystä työstä, vastuu sekä työn sisältö. Edellä mainittuja Herzberg kutsui motivaatiotekijöiksi. (Eronen 4.4.2008; Mamia 4.4.2008.)

Työmotivaatiota on käsitelty tarkemmin seuraavassa luvussa.

Itsetunto on yhteydessä suoritukseen sosiaalisessa tai ammatillisessa kentässä, eikä itsetunto voi kasvaa täyteen mittaansa ennen kuin ihminen on suorittanut omassa arvoasteikossaan merkittäviä asioita. Ihminen oppii ymmärtämään, miten asiat seuraavat toisiaan ja vaikuttavat toisiinsa erilaisissa syyn ja seurauksen ketjuissa. Itsetunnon rakentuminen on rinnakkainen ja lomittainen ympäröivän todellisuuden muulle, kognitiiviselle jäsentämiselle. (Heiske 2001, 124.)

### 3.2 Työmotivaatio

Motivaatio on lyhyesti sanottuna se vaikuttimien kokonaisuus, joka saa yksilön toimimaan ja käyttäytymään tietyllä tavalla. Se on yhdistelmä henkisiä, fysiologisia ja tunneperäisiä prosesseja, jotka ratkaisevat kussakin tilanteessa, miten voimakkaasti ja minkä päämäärän hyväksi toimitaan. (Karlöf 1994, 163.)

Työmotivaatio on monen tekijän summa. Yhdellä tasolla voimme puhua työn palkitsevuudesta, siitä että työntekijä kokee työnsä mielekkäänä ja sopivan haasteellisena omiin voimavaroihinsa nähden. Työn määrä on sopiva, sitä ei ole liikaa mutta ei myöskään liian vähän. Työstä tulee myös saada kohtuullinen korvaus. Toinen tärkeä työmotivaation synnyttäjä on työyhteisön ilmapiiri. Jos työmaalle on mukavaa tulla töihin, siellä on helppo hengittää, ihmiset toimivat selkeillä pelisäännöillä rehdisti ja avoimesti, auttavat ja kunnioittavat toisiaan ja

työyhteisöllä on kyky ratkoa syntyviä vuorovaikutusongelmia, työmotivaation perusta on kunnossa.

Ihmisen kokoinen työyhteisö nousee ihmisarvon perustalta ja tyydyttävän vuorovaikutuksen kunnioituksesta. Työntekijä, joka ei ole persoonana mitään, ei varmasti anna parastaan työnantajalle. Työntekijän perusarvo – ihmisyyden toteutuminen – ja työnantajan tulosorientoitunut hyötyarvoajattelu, jossa ihmiselle jää vain tavoitteen toteuttajan välinearvo, ovat ristiriidassa keskenään. Nämä kaksi arvomaailmaa eivät kohtaa toisiaan. On selvää, että työmotivaatio kärsii tästä. (Hämäläinen 2005, 79.)

Keskeisiä työmotivaation lähteitä Koiviston (2001, 34) mukaan ovat / HR-näkökulma:

- Asiantuntemuksen kehittäminen ja syventäminen mielenkiintoisella alueella
- Mukavat työkaverit ja hyvä yhteishenki
- Hyvin tehdystä työstä annettu tunnustus ja positiivinen palaute
- Selkeä yhteys oman työpanoksen ja ansiotason välillä
- Mahdollisuus oman asiantuntemuksen monipuoliseen kehittämiseen sekä työssä että koulutuksen kautta (etenkin nuorilla työntekijöillä).

Seuraavalla sivulla taulukossa 1 on esitetty yksilön motivaatioon liittyviä tekijöitä persoonallisuuden, työn ominaisuuksien ja työympäristön näkökulmista.

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
1. Mielenkiinnon kohde, harrastukset 2. Asenteet - työtä kohtaan - itseään kohtaan 3. Tarpeet - kasvutarpeet - liittymistarpeet - toimeentulotarpeet	1. Työn sisältö, työn mielekkyys, vaihtelevuus - vastuu, itsenäisyys - palaute, tunnustus 2. Saavutukset, eteneminen - saavutukset - kehittyminen	1. Taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät - palkkaus, sosiaaliset edut - työolosuhteet, työn järjestelyt, työturvallisuus 2. Sosiaaliset tekijät - johtamistapa - ryhmäkiinteys ja normit - sosiaaliset palkkiot - ilmapiiri

Taulukko 1. Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa (Ruohotie & Honka 1999, 17)

Työn ominaisuuksia on käsitelty aiemmin alaluvussa 2.3 työn suunnittelun ja organisoinnin näkökulmasta. Työympäristöä koskevia tekijöitä on käsitelty tarkemmin alaluvuissa 2.1 ja 2.2 sekä luvussa 4.

Motivaatio-ongelmat ovat monisyisiä ja kiinni yhtäällä yrityksen johtamistavoissa, organisaatiossa, sen kulttuurissa, toisaalta myös yksilön persoonallisuudessa ja sitten siinä, miten nämä kaksi kohtaavat (Nurmi 2000, 63).

Työyhteisö voi tukea hyvään suoritukseen yltämistä ja edistää työmotivaatiota tai siitä voi tulla kuormitustekijä. Vallitsevat asenteet, yhteistoiminta ja tiedon kulkusuunta vaikuttavat siihen, mihin työyhteisö jäsentensä jaksamista suuntaa. (Koivisto 2001, 30.)

### 3.3 Osaaminen

Osaaminen määritellään monissa yrityksissä pelkästään tiedolliseksi tai taidolliseksi osaamiseksi. Organisaation toiminta on kuitenkin aina inhimillistä toimintaa, joka edellyttää tietojen ja taitojen lisäksi myös sosiaalisen ja tunneosaamisen hallintaa sekä sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Osaamisen systemaattinen johtaminen on keino, jolla esimies saa organisaation vision, strategian ja tavoitteet käytännön toiminnaksi. Yrityksen strategia toteutetaan vain oikeanlaisella osaamisella, siksi osaamistarpeiden määrittelyn tulisi olla olennainen osa strategiatyötä. Osaamisen johtaminen edellyttää sitä, että strategia ja tavoitteet puetaan osaamistarpeiksi koko työyhteisölle ja sen jokaiselle jäsenelle. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 81.)

Yksilön kannalta tärkein tekijä osaamisen kehittämisessä ovat toimivat ja säännölliset suunnittelu- ja kehityskeskustelut. Yksilön osaaminen on arvioitava kaksi kertaa vuodessa ja hänelle on tehtävä konkreettinen henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Suunnitelman toteutumista on myös valvottava. Kehityssuunnitelmaa tehtäessä on lisäksi tarkasteltava tulevaisuuden osaamistarpeita ja mietittävä kehittämistoimenpiteitä myös pitkällä tähtäimellä. Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatimista auttaa myös se, jos organisaatiossa on tehty tarvittava osaaminen näkyväksi. Tämä tarkoittaa esimerkiksi eri tehtävien yleisten osaamisprofiilien julkistamista. (Sydänmaanlakka 2007, 170.)

Osaamiseen liittyy myös onnistunut suoritus. Osaamisen perustana ovat tiedot, taidot ja tavoitteet. Näiden asioiden taustalta puolestaan löytyvät yksilölliset kyvyt ja arvot sekä inhimilliset ominaisuudet. (Koivisto 2001, 255.)

Henkilöstön kehittämisellä pyritään lisäämään henkilöstön toimintavalmiutta ja suoritustasoa. Kun osaamisen kehittämisjärjestelmä on kunnossa, se kykenee vastaamaan yrityksen kehittämistarpeisiin kullakin hetkellä. Tärkeä periaate on, että jokainen työntekijä on vastuussa omasta kehittymisestään ja työkykynsä ylläpidosta. Kehityskeskusteluissa on alaisen tuotava mahdollisimman rehellisesti

esiin oman osaamiseensa tai työkykyensä liittyvät odotukset tai uhat, jotta esimiehelle selviäisi alaisen osaamisen kehittämisen esteet ja edistäjät. (Ruohotie & Honka 1999, 166, 167.) Työministeriön lokakuussa 2005 laatiman työolobarometrin mukaan kehityskeskustelujen yleisyys teollisuuden alalla on vain 45 % (Työministeriö 7.11.2007).

### 3.4 Toimintakyky ja terveys

Työkyky tarkoittaa ihmisen työnkuvan ja toimintaedellytysten keskinäistä vastaavuutta. Siihen vaikuttavat niin perinnölliset tekijät, koulutus ja työkokemus kuin psyykkiset, fyysiset ja sosiaaliset voimavaratkin. Työhyvinvoinnissa painottuvat työ ja siitä johtuvat kokemukset. Kokeminen on yksilöllistä: siihen liittyvät ihmisen tunnetilat, arvot, odotukset ja kenties omalle elämälle ja työlle asetetut tavoitteetkin. (Aalto 2006, 13.)

Kaikissa toimissaan sekä työssä että vapaa-aikana ihminen tarvitsee fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä, jotka ovat voimakkaasti toisistaan riippuvaisia. Toimintakyky onkin tärkeä elämänlaadun ja hyvinvoinnin edellytys. Toimintakykyyn ja terveyteen vaikuttavat perimä, yhteiskunnalliset olosuhteet, ympäristö, työ ja elämäntavat. Työkyky on osa toimintakykyä, ja se käsittää ne ominaisuudet, joita työ vaatii ihmiseltä ja joita ihminen tarvitsee tehdäkseen työtä terveellisesti ja tuottavasti. (Kukkonen & Louhevaara 1992, 6.)

#### 3.4.1 Henkinen ja fyysinen hyvinvointi

Henkinen hyvinvointi on kokonaisvaltainen kokemus. Siihen kuuluu tyytyväisyys elämään ja työhön, myönteinen perusasenne ja aktiivisuus, ja oman itsensä hyväksyminen. Henkisen hyvinvoinnin tärkeä perusta on työ, joka vastaa työntekijän tavoitteita ja ammatillisia kykyjä. Se antaa mahdollisuuden kanssakäymiseen ja luo elämälle mielekkyyttä ja taloudellista turvaa. Tyytyväinen työntekijä on motivoitunut ja sitoutunut. (Työterveyslaitos 1.4.2007.)



Henkisen hyvinvoinnin edellytyksenä työssä on, että työntekijä pystyy kokemaan työssään mielekkyyttä, hallintaa ja arvostusta. Aktiivinen, keskusteleva työyhteisö ja tukea antava esimies pystyvät löytämään kuormitusta aiheuttavia tekijöitä sekä kokeilemaan vaihtoehtoisia toimintatapoja. Jokainen työntekijä kantaa kuitenkin viime kädessä itse vastuuta omasta hyvinvoinnistaan. (Koivisto 2001, 157, 158.)

Psyykkistä toimintakykyä - ja psyykkistä hyvinvointia sekä mielenterveyttä – luonnehtii realiteettien taju, elämän hallinnan kokeminen, optimismi, tyytyväisyys elämään, tarkoituksen kokeminen, sosiaalinen taitavuus, itseluottamus ja toiminnallisuus. Psyykinen toimintakyky kattaa kolme psyykkisen toiminnan perusaluetta, toiminnan, tunne-elämän ja ajattelun. Psyykkisesti toimintakykyinen ihminen toimii tehokkaasti ja järkevästi, tuntee olonsa hyväksi, on hyvällä mielellä ja arvostaa itseään ja suhtautuu optimistisesti tulevaisuuteen. Nämä kolme psyykkisen toiminnan aluetta vaikuttaa koko ajan toisiinsa. Kun ihminen on masentunut, hän suhtautuu itseensä ja tulevaisuuteensa pessimistisesti, eikä hänen toimintakykynsä ole parhaimmillaan. Tarkkaavaisuus alenee, kyky tehdä päätöksiä heikkenee ja työn tulokset ovat huonoja. (Tampereen yliopisto, Psykologian laitos 5.4.2008.)

Fyysinen toimintakyky vaikuttaa yhdessä psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn kanssa keskeisesti työntekijän työkykyyn. Työntekijä voi huolehtia fyysisestä toimintakyvystään liikkumalla töissä ja vapaa-aikana mahdollisimman paljon ja monipuolisesti. Fyysisen toimintakyvyn kehittämisen on todettu parantavan myös psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä ja muodostavan täten hyvän pohjan kokonaisvaltaiselle TYKY-toiminnalle. Iän myötä hyvän kunnon merkitys lisääntyy, ja se on yksi keskeinen väline hyvälle eläkevuosille. Arki- ja hyötyliikunnan lisäksi toimintakykyä voi kohentaa varsinaisella liikunnalla. Vaikka työpaikka ja työterveyshuolto voivat tukea liikuntaa, hyvä kunto on kuitenkin viime kädessä jokaisen oman aktiivisuuden varassa. Hyvää kuntoa ja toimintakykyä ei voida varastoida, niitä on ylläpidettävä jatkuvasti. (Työterveyslaitos 5.4.2008.)

### 3.4.2 Jaksaminen ja kuormittuminen

Jaksamisen kannalta on erittäin tärkeää, että työyhteisö keskustelelee avoimesti asioista ja miettii yhdessä työyhteisön sisällä oman jaksamisensa edellytyksiä. Avoin ja keskusteleva ilmapiiri vähentäisi uupumisriskejä ja auttaisi esimiestä ja työtovereita tunnistamaan oireita. Työyhteisön tietoinen kehittäminen tehostaisi ja parantaisi paljon työn tekemistä ja sen laatua. (Koivisto 2001, 160.)

Työn kuormitustekijät voivat olla laadullisia tai määrällisiä aiheuttaen yli- tai alikuormitusta. Työ kuormittaa määrällisesti, jos sitä on liikaa tai siihen liittyy aikapaineita, kiirettä. Myös liian vähäinen työmäärä kuormittaa. Kuormitus on laadullista, jos työ kuormittaa muistia tai vaatii jatkuvaa tarkkaavaisuutta, nopeita reaktioita tai ihmisten kohtaamista. Liian helppo ja yksinkertainen työ on laadullisesti alikuormittavaa. Työn organisointi, sidonnaisuus, kilpailuttaminen ja kilpaileminen sekä liiallinen vastuu voivat kuormittaa. Tilannetta pahentaa, jos työntekijään kohdistetaan epäselviä tai ristiriitaisia odotuksia. Sama koskee työmäärää ja tiedonsaantia sekä työssä tapahtuvien muutosten määrää. Sopimatonta henkistä kuormitusta, stressiä, aiheuttavat työn ominaisuudet voivat liittyä työyhteisöön ja työn sisältöön. Haitallinen stressi syntyy, kun ihminen kokee ympäristön asettamat vaatimukset suuremmiksi kuin omat selviytymiskeinonsa. Vaatimukset voivat johtua työstä tai työympäristöstä tai ne voivat olla itse asetettuja. Selviytymiskeinot voivat olla työn antamia mahdollisuuksia tai itse opittuja. (Työturvallisuuskeskus 1.4.2007.) Stressiä on käsitelty tarkemmin luvussa 3.4.3.

Sopiva määrä kuormittumista kuuluu työhön eikä ole haitallista. Päinvastoin työssä saatavat uudet haasteet motivoivat yrittämään, ja haasteisiin vastaaminen tuottaa tyydytystä ja on siten palkitsevaa. Ratkaisevaa on, kuinka voimakkaita tai kuinka pitkään jatkuvia kuormitushuiput ovat. Merkitystä on myös sillä, kuinka henkilökohtaisena työntekijä kokee onnistumisensa tai mahdollisen epäonnistumisen. Sopimaton henkinen kuormitus saattaa johtaa työuupumukseen. Työuupumus on pitkäaikaisen työstressin tuloksena syntynyt häiriö, joka ilmenee uupumusasteisena väsymyksenä, kyynistymisenä ja ammatillisen itsetunnon

heikkenemisenä. Toisaalta ammatillisen itsetunnon heikkous tai ammatillisen itsetunnon menettäminen voivat myös osaltaan edistää työuupumusta. (Työturvallisuuskeskus 1.4.2007.)

Työssä kuormittumista aiheuttaa edelleen se, että monien asiantuntijoiden työt kulkevat heidän mukanaan kotiin. Monilla työpaikoilla onkin tullut tavaksi hoitaa työasioita paikasta ja ajasta riippumatta. Tämä tapa on tietenkin lisännyt toiminnan joustavuutta ja parantanut toiminnan laatua. Samalla se on kuitenkin omiaan verottamaan asiantuntijoiden voimavaroja. Kun raja työn ja perhe-elämän välillä hämärtyy, alkavat työasiat entistä enemmän kuormittaa myös perheen jäsenten välisiä ihmissuhteita. Tällöin on uupumukseen johtava noidankehä valmis. (Juuti 2006, 80.)

Taulukossa 2 on esitetty lyhyt- ja pitkäkestoisen kuormituksen myönteiset ja kielteiset vaikutukset.

<b>Kesto</b>	<b>Laatu</b>	
	<b>MYÖNTEINEN</b>	<b>KIELTEINEN</b>
<b>Lyhytkestoinen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työn sujuminen</li> <li>• aikaansaamisen tunne</li> <li>• tunne, että voi käyttää kykyjään ja taitojaan</li> <li>• työn hallinnan tunne</li> <li>• halu tehdä työtä (motivaatio)</li> <li>• viihtymisen tunne</li> <li>• energisyyden tunne</li> <li>• hyvä työilmapiiri</li> <li>• toimivat vuorovaikutussuhteet</li> <li>• tunne, että saa tukea tarvittaessa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• toimintahalun ja – kyvyn tilapäinen aleneminen</li> <li>• tunne, että omat kyvyt ja taidot eivät tule kunnolla käytetyiksi</li> <li>• tunne, ettei ”homma ole hanskassa”</li> <li>• viihtymättömyyden tunne</li> <li>• psykofyysinen väsymisen tunne</li> <li>• huono työpaikkailmapiiri</li> <li>• kyllästyneisyyden tunne</li> <li>• yksitoikkoisuuden tunne</li> <li>• yksinäisyyden tunne</li> <li>• turhautuneisuus</li> <li>• ärtyneisyys</li> </ul>

(Taulukko 2 jatkuu)

(Taulukko 2 jatkuu)

<b>Pitkäkestoinen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tunne, että kehittyy työssään ja ihmisenä</li> <li>• uusien tietojen ja taitojen oppiminen</li> <li>• itsearvostuksen paraneminen</li> <li>• halu kehittää työyhteisöä</li> <li>• elämänpiirin laajeneminen</li> <li>• terveyden ja työkyvyn pysyminen yllä tai parantuminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• loppuun palaminen</li> <li>• kykyjen köyhtyminen</li> <li>• ammatillisen itsetunnon puute</li> <li>• uupumusasteinen väsymys</li> <li>• kyynisyys</li> <li>• elämänpiirin kapeutuminen</li> <li>• päihdeongelmat</li> <li>• mielenterveysongelmat</li> <li>• fyysiset ja psykosomaattiset sairaudet</li> <li>• työkyvyn pettäminen</li> </ul>
-----------------------	--	--

Taulukko 2. Terveyden kannalta myönteinen ja kielteinen lyhyt- sekä pitkäkestoinen kuormittuneisuus (Waris 2001, 28)

### 3.4.3 Stressi

Stressi voidaan määritellä eräänlaiseksi paineiden aiheuttamaksi hälytystilaksi tai yksilön reaktioiksi sitä uhkaavaa stressitekijää vastaan. Stressiä syntyy, kun paineet käyvät liian suuriksi. Reaktio on täysin terveellinen, kunhan se on aiheellinen ja kestää rajallisen ajan ja kun pystymme käyttämään stressin synnyttämään ”taistelutilan” hyödyksemme. Stressihetkellä elimistössä syntyy ylijännitystila, jonka aikana stressihormonien erityis lisääntyy, sydämen syke ja hengitystaajuus kiihtyvät, verenpaine nousee ja veren sokeripitoisuus kasvaa. Pitkään jatkuva stressi heikentää ihmisen sopeutumismekanismeja, lisää sydänsairauksien riskiä, altistaa tartuntataudeille sekä lisää mm. astmaan sairastuvuutta. Asiantuntijoiden mukaan jopa useimmat nykyisistä sairauksista ovat psykosomaattisia ja näin yhteydessä stressiin. Nykyisin jopa puolet työikäisistä oireilee työuupumusta joka ilmenee useimmiten väsymyksenä, turhautumisena ja apaattisuutena sekä näkyy konkreettisesti huonona

työilmapiirinä, tulehtuneina ihmissuhteina ja lisääntyneinä työstä poissaoloina. (Aalto 2006, 28.)

Aalto (2006, 29) on kuvannut stressin oireita ja stressin aiheuttamia sairauksia seuraavasti:

#### Stressin fyysiset oireet

- Hermostunut käytös – kynsien pureskelu, sormien ja jalkojen naputtelu sekä hartoiden vetäminen korviin.

#### Stressin henkiset oireet

- Ali- tai ylivire – yleinen väsymystila, saamattomuus, ahdistus, masennus, turhautuminen sekä vihamielisyys, ärtyneisyys, toivottomuus, levottomuus ja kärsimättömyys.

Stressi lisää yksilön kyvyttömyyttä vaikuttaa itse tilanteeseen. Vähitellen ihminen väsyä, hänen toimintakykynsä heikkenee, työnilo katoaa, ihminen kynnistyy ja menettää hallinnantunteensa. Lopulta hänen itsetuntonsa romahtaa, hän uupuu ja masentuu. (Työturvallisuuskeskus 1.4.2007.)

Stressin aiheuttamia käytösoireita voivat olla ylireagointi ja keskittymisvaikeudet, kireys, jännittyneisyys ja lyhytpinnaisuus, unettomuus sekä mielialamuutokset, yleisväsymys ja motivaation puute. Stressiperäisiä sairauksia sen sijaan ovat muun muassa niska-, vatsa- ja selkävaivat, aineenvaihduntaongelmat, päänsärky, migreeni sekä lihassäryt ja – kivut, monet allergiat ja astma, hermostoperäiset sairaudet, seksuaaliset ongelmat ja iho-oireet (Aalto 2006, 29.)

Liiallinen stressi voi johtaa työuupumukseen, jota on tarkasteltu enemmän seuraavassa luvussa.

### 3.4.4 Työuupumus

Työuupumus on vakava, työssä kehittyvä krooninen oireyhtymä, jonka tunnistamisen tekee vaikeaksi hidas ja salakavala etenemistapa. Se on kolmitahoinen häiriö, jolle on ominaista:

- 1) Kokonaisvaltainen väsymys
- 2) Kyyniseksi muuttunut asennoituminen työhön
- 3) Heikentynyt ammatillinen itsetunto

Yksilöllisiä työuupumuksen oireita ovat voimakas vastuuntunto, ylitunnollisuus ja ahkeruus, korkea oma vaatimustaso, itsearvostuksen kytkeminen työssä suoriutumiseen, työkeskeisyys, omien tarpeiden ja terveen itsekkyyden unohtaminen sekä voimavaroja tuovista asioista luopuminen. (Koivisto 2001, 153, 154, 155.)

Yksi selitys uupumiskierteelle voisi olla hämärtynyt työn käsite. Meiltä puuttuisi terve suhtautuminen työhön. Työn merkitys voidaan kokea monella eri tavalla, työ voi olla elämän tehtävä, ura, toimeentulopakko tai itsetarkoitus eli koko elämä. Työuupumuksen taustatekijöiden tutkimus on yleensä painottunut työn ja työyhteisöön liittyvien tekijöiden selvittämiseen. Työyhteisön uupumiskierteeseen ajautumisen pääsyyitä näyttävät olevan:

- 1) Työtehtävän jatkuvat muutokset
- 2) Työnjako ja vastuualueet muuttuvat, mutta pysyvät epäselvinä
- 3) Työyhteisön avoimuuden puute
- 4) Vastuualueiden kasvu ilman, että yksilöllä on siihen vaikutusvaltaa
- 5) Työtehtävien laajeneminen ja työn rajojen epäselvyys
- 6) Epävarmat taloudelliset olosuhteet. (Koivisto 2001, 156.)

## 4 TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTITEKIJÄT

### 4.1 Ilmapiiri

Työyhteisön ilmapiirin kannalta on merkitystä sillä, kuinka hyvin johdon puheet ja teot käyvät yhteen ja kuinka oikeudenmukaisesti johto toimii. Motivoituneet ja innostuneet ihmiset tekevät työnsä hyvin ilman ylimääräisen palkkion odotusta. Organisaatiossa vallitseva päätöksentekotapa vaikuttaa työskentelyn ilmapiiriin. Mikäli selkeitä päätöksiä ei synny tai kun päätöksenteko on hidasta tai se tapahtuu tarpeettoman vaivalloisella tavalla, ilmassa on tyytymättömyyttä ja ehkä hermostuneisuuttakin. Se voi johtaa myös ihmisten turhautumiseen ja tarpeettoman nopeatahtiseen työntekijöiden vaihtuvuuteen erityisesti pätevimpien ja yritteliäimpien osalta. (Pessi 1999, 54, 81.)

Organisaation johtamisen periaatteet ovat ylimmän johdon vastuulla. Ylimmän johdon vastuuta ja roolia ei työyhteisössä voi kukaan täysin korvata. Ylläpitäessään ja rakentaessaan avointa ilmapiiriä johdon tulee selkeästi saattaa henkilöstölle tiedoksi johtamisen ja työskentelyn periaatteet tältäkin osalta. (Pessi 1999, 32.)

Ratkaisevinta työilmapiirin ilmeen kannalta on se, millä tavoin yksilö arvostaa ja kunnioittaa toista ihmistä. Monella tavoin avainasemassa on työyhteisön ylin johto. Johtajan käyttäytyminen saattaa olla monelle esimerkkinä. Hän voi omaan käytökseensä nojaten edellyttää tai sallia myös toisilta vastaavaa käytöstä. Yhden henkilön esimerkki innostavan ja viihtyisän ilmapiirin ylläpitämiseksi ei kuitenkaan riitä. On tarpeellista pyrkiä vaikuttamaan kaikkien asenteisiin. Tällöin korostuu luonnollisesti kaikkien esimiesten osuus kenenkään kuitenkaan jäämättä tämän pyrkimyksen ulkopuolelle. (Pessi 1999, 26.)

## 4.2 Tiedonkulku ja viestintä

Työyhteisön viestintäjärjestelmä on kokonaisuus, joka muodostuu käyttöönotetuista viestintäkanavista, viestinnän järjestelyistä ja viestinnän säännöistä (Åberg 9.4.2007). Viestintä on työyhteisön voimavara, jota tulee suunnitella, ohjata ja valvoa kuten muitakin voimavaroja. Viestintä tukee osaltaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekoa. Tärkeä edellytys tavoitteelliselle työlle työyhteisön puitteissa on toimiva viestintäjärjestelmä. Mikään työyhteisö ei pysty toimimaan ilman viestintää. Työyhteisöön kuuluvat eivät tiedä, mitkä ovat tavoitteita, miten työt jaetaan tai miten he ovat työssään menestyneet, ellei näistä viestitä. (Åberg 2006, 96.)

Viestinnän tehtäviä työyhteisössä ovat oleellisen tiedon saatavuus, työviestintä sekä organisaation tavoitteiden ja strategian ymmärtäminen kuten myös viestintään vaikuttavat organisaatiokulttuurilliset ja yhteisölliset tekijät. Onnistuneen viestinnän lähtökohta ja perusedellytys on, että lähettäjä on muotoillut sanoman siten, että vastaanottaja ymmärtää sen. (Åberg 2006, 85.)

Terveessä työyhteisössä tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat avoimesti, ongelmista uskalletaan puhua ja yhteistyö sujuu. Esimiestyö on osallistuvaa ja kuuntelevaa, ja työnjako oikeudenmukaista ja selkeää. Palautetta annetaan rakentavasti ylhäältä alas ja päinvastoin. (Työterveyslaitos 1.4.2007.)

Viestinnällä myös vaikutetaan organisaatioilmastoon, joka kehittyy joko avoimeen tai torjuvaan, tukahduttavaan suuntaan. Viestintäilmasto on yksi organisaatioilmaston erityisalue, kuten viestintäkulttuuri voidaan nähdä organisaatiokulttuurin erityisalueena. Viestintäilmastolla tarkoitetaan työyhteisön "ilmanalaa", yhteisön jäsenten viestintää koskevia subjektiivisia näkemyksiä ja tulkintoja sekä suhtautumista viestintään tietyllä hetkellä. Ilmasto voi muuttua lyhyessäkin ajassa toisin kuin kulttuuri, joka muuttuu hitaasti. Viestintäilmasto vaikuttaa yksittäisten jäsenten kommunikaatioon, käyttäytymiseen, arvoihin ja asenteisiin. Sillä on todettu olevan vaikutusta myös sairauspoissaoloihin ja henkilöstön pysyvyyteen organisaatiossa. Kyse on jatkuvasta vaikutteiden virrasta.



Viestintäilmaston ja viestintäjärjestelmän toiminnan yhteisvaikutus synnyttää viestintäkulttuuria. (Juholin 9.4.2007.)

Avoimuuden aste työyhteisön sisällä ilmenee keskeisesti tiedon jakamisessa ja tiedon kulussa. Tämä säätelee monessa suhteessa ihmisten käyttäytymistä ja työskentelyä. Henkilöstölle annettava niukka työyhteisön toimintaa koskeva tieto luo toisenlaisen taustan ihmisten työlle kuin avoin tiedottaminen. Mahdollisimman monipuolinen kuva organisaation taloudellisesta tilasta, tavoitteista, toiminnan periaatteista ja muista toimintaan vaikuttavista tekijöistä ja näkökohdista tukee yksilöä työssään. Sillä on merkitystä ihmisten motivaation kannalta, se vaikuttaa organisaatiossa liikkuvien huhujen määrään ja se säätelee omalta osaltaan yksilön mahdollisuuksia osallistua organisaation toimintaan liittyvään keskusteluun. Esimiesten onnistuminen avoimuuden ylläpidossa ja luomisessa on mitattavissa muun muassa sillä avoimuudella, jolla hänen johdossaan olevat viestivät esimieheen päin. (Pessi 1999, 28, 29, 35.)

Tärkeä osa viestintää on palaute toiselle hänen työstään, missä onnistuminen on työilmaston kannalta merkittävää. Palautteen antamisessa tulee pyrkiä siihen, että siinä käsitellään työn onnistuneet suoritukset sekä ne seikat, joita voidaan kehittää niin työntekijä yksin kuin yhdessä esimiehen kanssa. (Pessi 1999, 79.)

Vuorovaikutuksen sujuminen työyhteisössä edellyttää aina monensuuntaista viestintää. Työntekijöillä pitää olla mahdollisuus luontevaan kanssakäymiseen myös ylimmän johdon kanssa. Johdolta tämä edellyttää siirtymistä arvovaltaan perustuvasta ja objektiivovasta vuorovaikutussuhteesta tasa-arvoiseen suhteeseen. (Perkka-Jortikka 2002, 79.)

Kaiken kaikkiaan, kun johtaminen ja ihmisten välinen vuorovaikutus luo organisaatiossa ihmiselle tunteen, että hänen työnsä niveltyy merkittävänä kokonaisuuteen ja että häntä kunnioitetaan ihmisenä, hän rakentaa omalta osaltaan innostavaa ja menestystä tuottavaa työilmastoa työyhteisöön (Pessi 1999, 47).

#### 4.3 Vuorovaikutus ja vaikutusmahdollisuudet työyhteisössä

Yhä useammilla työpaikoilla vuorovaikutteisuutta pyritään lisäämään. Esimerkiksi johdon tiedotustilaisuuksista on monesti pyritty tekemään keskustelutilanteita, joissa johto pääsee aidosti kuulemaan henkilöstöään. Ajatuksena on, että työntekijöille aukeaa näin tilaisuus tavoittaa kenties etäisenä pidetyn johdon ajatuksia ja johto saa tuntuman henkilöstön mielialoihin ja henkeen. (Puro 2002, 102, 103.)

Vuorovaikutus viittaa kahteen asiaan; vuoroittaisuuteen ja vaikuttamiseen. Perusajatus on, että viestintätilanteessa olevat ihmiset vaikuttavat aina toisiinsa ja että tämä tapahtuu joka suuntaan, kaikkien tilanteessa läsnäolevien kesken. (Puro 2002, 103.)

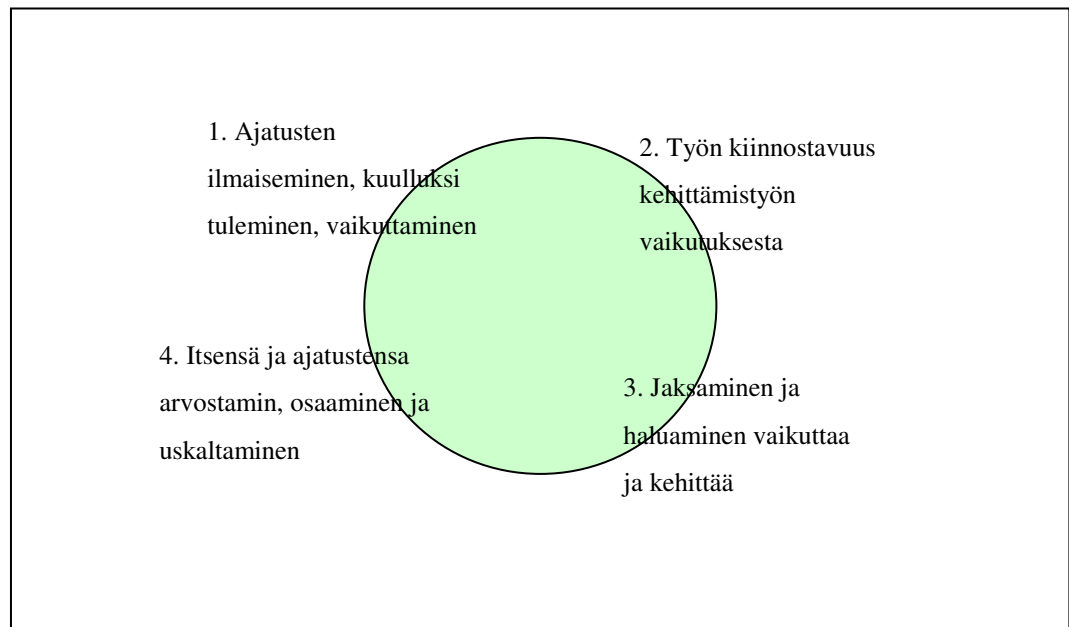
Yksilön vuorovaikutustaidot vaikuttavat siihen, miten yksilö toimii ryhmän jäsenenä. Vuorovaikutustaitoja ovat muun muassa:

- kuuntelemisen ja havainnoinnin taidot
- argumentointitaidot
- taito osoittaa tukea
- taito ottaa ja pitää puheenvuoroja
- taito jatkaa toisen puheenvuorosta
- taito ylläpitää keskustelua (Jyväskylän yliopisto 1.3.2008.)

Vaikutusmahdollisuuksilla tarkoitetaan mahdollisuuksia vaikuttaa omiin työtehtäviin, työväliseisiin ja -menetelmiin, työtahtiin, työtehtävien suoritusjärjestykseen sekä töiden jakoon ja aikataulutukseen. Vaikuttaminen voi kohdistua myös laajempiin kokonaisuuksiin, kuten esimerkiksi työnteon yhteisiin sääntöihin. Hyvä työhön perehdyttäminen auttaa omien työtehtävien hallinnassa ja myös yhteisten sääntöjen sopimisessa. Hyvän perehdytyksen avulla työntekijä

oppii käyttämään harkintaansa sekä aikatauluttamaan ja järjestämään työtehtävänsä itse. (Työsuojelupiirit 2.3.2008.)

Henkilöstölähtöinen ja prosessina etenevä yrityksen toiminnan kehittäminen saa usein yksilötasolla aikaan myönteisen kehäilmiön. Työntekijän osallistuminen oman työnsä ja työyhteisönsä kehittämiseen voi muodostaa kehän, jossa kehittäminen tukee jaksamista ja työntekijä saa lujittuvasta itsearvostuksesta voimia osallistua kehittämiseen jatkossakin (kuvio 6). (Työterveyslaitos 20.2.2008.)



Kuvio 6. Kehittämisen luoma myönteisten voimavarojen ja jaksamisen vahvistama kehä (Työterveyslaitos 20.2.2008)

#### 4.4 Palaute ja palkitseminen

Palaute on tärkeä työntekijöiden sekä työyhteisöjen toimintaa ohjaava ja motivoiva tekijä. Sen avulla saadaan tietoa toiminnan tuloksista, ideoita toiminnan kehittämiseksi ja arvioita toimintatavoista. Palaute edellyttää vuorovaikutusta antajansa ja vastaanottajansa välillä. Se pitää osata antaa ja osata vastaanottaa. Palaute on yhteisöllinen ilmiö, jonka osaaminen kuuluu kaikille työyhteisöille ja työntekijöille. (Perkka-Jortikka 2002, 139, 140.)

Palautteella tarkoitetaan yksilön saamaa tietoa omasta käyttäytymisestään. Palaute tiedottaa vastaanottajalle mahdollisista palkkioista ja rangaistuksista tai siitä, miten hänen tulee toimia. Palaute itsessään voi myös olla palkkio tai rangaistus. Tärkeä palkkioiden ryhmä ovat mm. sosiaaliset palkkiot, joilla tarkoitetaan kiitosta, tunnustusta, rohkaisua tai huomaavaisuudenosoitusta. Suorituksesta saatu palaute on tehokas kannustin, koska se vetoaa yksilön ylimmän tason tarpeisiin. (Ruohotie & Honka 1999, 88.)

Palkitseminen nähdään johtamisvälineenä, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä. Palkitsemisella pitäisi kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Palkitseminen tukee organisaation menestystä, kun palkitsemisperusteet ovat oikein valitut. Palkitseminen on panostus, jolla saadaan aikaan tuotos ja kehitetään toimintaa kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Palkitseminen jaetaan yleensä kahteen osaan: taloudellisiin palkitsemiskeinoihin ja ei-taloudellisiin eli lähinnä uraan ja sosiaalisiin seikkoihin liittyviin keinoihin. Taloudelliset palkitsemiskeinot puolestaan jaetaan kahteen pääryhmään: suoraan palkitsemiseen ja epäsuoraan palkitsemiseen (raha), jolla tarkoitetaan erilaisia etuja, joko lakisääteisiä tai vapaaehtoisia. (Kauhanen 2004, 105, 110.)

Aineetonta palkitsemista voivat olla esimerkiksi mahdollisuus osallistua laadukkaaseen ammatilliseen erityiskoulutukseen, urakehitys, joustava työvuorosuunnittelu, työn jatkuvuuden turvaaminen, suullinen tai kirjallinen,

julkinen tai henkilökohtainen arvostus sekä ystävällinen, rohkaiseva ja huomioon ottava käyttäytyminen. (Perkka-Jortikka 2002, 143.)

Palkan kannustavuus perustuu siihen, että sen avulla voidaan tyydyttää monenlaisia tarpeita. Rahalla ei tyydytetä ainoastaan elämiselle välttämättömiä perustarpeita tai lisätä taloudellista turvallisuutta, vaan sen avulla tyydytetään arvostuksen ja vallan tarpeita sekä pätemisen tarvetta. Kun palkka sidotaan työsuoritukseen, siitä tulee suorituksen mitta, ja niin se saattaa lisätä myös sisäistä motivaatiota. Nykyisin tunnustetaan myös palkan vaikutus työtyytyväisyyteen. Palkkatyytyväisyys riippuu osittain siitä, miten työntekijät suhtautuvat omaan palkkatasoonsa. Työstä saatavan palkan rahallinen määrä on kuitenkin vain eräs palkkatyytyväisyyden selittäjä. Myös erilaiset psykologiset sekä esimerkiksi ikään ja koulutustasoon liittyvät tekijät vaikuttavat palkkatyytyväisyyteen. (Ruohotie & Honka 1999, 57, 59, 60.)

Palkkaustavalla on yhteys paitsi työtyytyväisyyteen myös henkilöstön vaihtuvuuteen. Parhaimpiin tuloksiin yltävät työntekijät ovat halukkaimpia vaihtamaan työpaikkaa. Vastaavasti huonoa tulosta tekevät työntekijät ovat halukkaita säilyttämään työpaikkansa. Yritys voi osoittaa arvostavansa tuottavia työntekijöitä palkitsemalla hyvästä tuloksesta. Ellei palkkiota eriytetä suorituksen perusteella, syntyy helposti tulkinta, että yrittäminen ja ponnistelu eivät kannata. (Ruohotie & Honka 1999, 60.)

## 5 METSÄLIITTO OSUUSKUNTA PUUTUOTETEOLLISUUS KUNINGASPALKIN TYÖHYVINVOINTITUTKIMUS

### 5.1 Yrityksen esittely

Metsäliitto Osuuskunta Puutuoteteollisuus Kuningaspalkki on alun perin perustettu Kuningaspalkki Oy:nä Seppo Nurmen toimesta vuonna 1992. Aina vuoden 2002 loppuun saakka toiminta tapahtui osakeyhtiön muodossa, jonka jälkeen yritys fuusioitui osaksi Finnforest Oyj:tä. 31.3.2006 yritys fuusioitui edelleen Metsäliitto Osuuskuntaan. Tehdas sijaitsee Hartolassa aivan 4-tien varressa.

Kuningaspalkki valmistaa ja markkinoi liimapuuta. Liimapuu on kantavissa rakenteissa käytettävä puutuote, joka on valmistettu lamelleista liimaamalla. Kuningaspalkki – liimapuu on monipuolinen ja teknisesti kehittynyt materiaali vaativaan puurakentamiseen. Lujutensa ansiosta se sopii erityisen hyvin kantaviin rakenteisiin kohteissa, joissa vaaditaan pitkiä jännevälejä ja tavoitellaan kaunista arkkitehtonista ilmettä.

Kuningaspalkki on tunnustettu korkeasta laadusta, asiakaslähtöisyydestä, tuotantoprosessista sekä kattavasta asiakaspalvelusta. Kuningaspalkin tuotteilla on laajat kansainväliset hyväksynät: Pohjoismainen L-laatumerkin käyttöoikeus, FMPA-todistus Saksan markkinoille sekä JAS-hyväksyntä Japanin markkinoille.

Liikevaihto oli vuonna 2007 noin 15 miljoonaa euroa ja tuotantomäärä 30 000 m<sup>3</sup>, josta noin 60 % toimitettiin kotimaahan ja 40 % vientiin. Tärkeimmät vientimaat olivat Espanja, Italia, Ranska ja Japani. Henkilöstöä on 60, joista tuotannossa on 47 henkilöä ja toimistossa 13 henkilöä.

## 5.2 Kyselytutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus suoritettiin kyselytutkimuksena koko organisaation henkilöstölle. Tutkimus oli pääosin kvantitatiivinen kyselytutkimus, jonka tarkoituksena oli etsiä valmiiksi esiteltyjen tekijöiden joukosta kullekin vastaajalle ominaisimmat asiat. Kvalitatiivisuutta kyselytutkimuksessa edustivat muutamat avokysymykset, joissa vastaajalla oli mahdollisuus tuoda omia näkemyksiään julki.

Kyselylomakkeen (liite 1) kysymykset suunniteltiin aiemmin toteutetun hyvinvointitutkimuksen tarjoamien vastausten pohjalta, ja niiden valitseminen oli sidoksissa työn teoreettiseen viitekehykseen.

Kysely testattiin kahdella kohdeorganisaation tilasta selvillä olevalla henkilöllä helmikuussa 2008 ja hyväksyttiin organisaation johtajalla maaliskuussa 2008. Testauksen jälkeen joitakin kysymyksiä selvennettiin ja lomakkeen rakennetta selkeytettiin ennen varsinaisen kyselyn suorittamista. Kysely suoritettiin 7.-14.3.2008.

Kysely kohdistettiin ja lomake jaettiin koko henkilöstölle, joista 13 on toimihenkilöitä ja 47 työntekijöitä. Toimihenkilöille kyselylomake toimitettiin henkilökohtaisesti siinä määrin, kun heidät tavoitettiin. Muutoin lomake jaettiin heidän työpöydilleen. Tuotannossa työskenteleville henkilöille lomakkeen jakoivat työnjohtajat.

Kysely koostui 10 kysymyksestä, joista valtaosa oli monivalintakysymyksiä tai moniosaisia kysymyksiä sekä yhdestä vapaaseen sanaan kehottavasti kohdasta. Lomakkeen varsinaiset kysymykset jaettiin kolmeen teemaan; omaan työhön, organisaation toimintaan ja työyhteisöön. Avokysymyksiä oli varsinaisena kysymyksenä yksi ja monivalintakysymyksen jatkeena myös yksi.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus

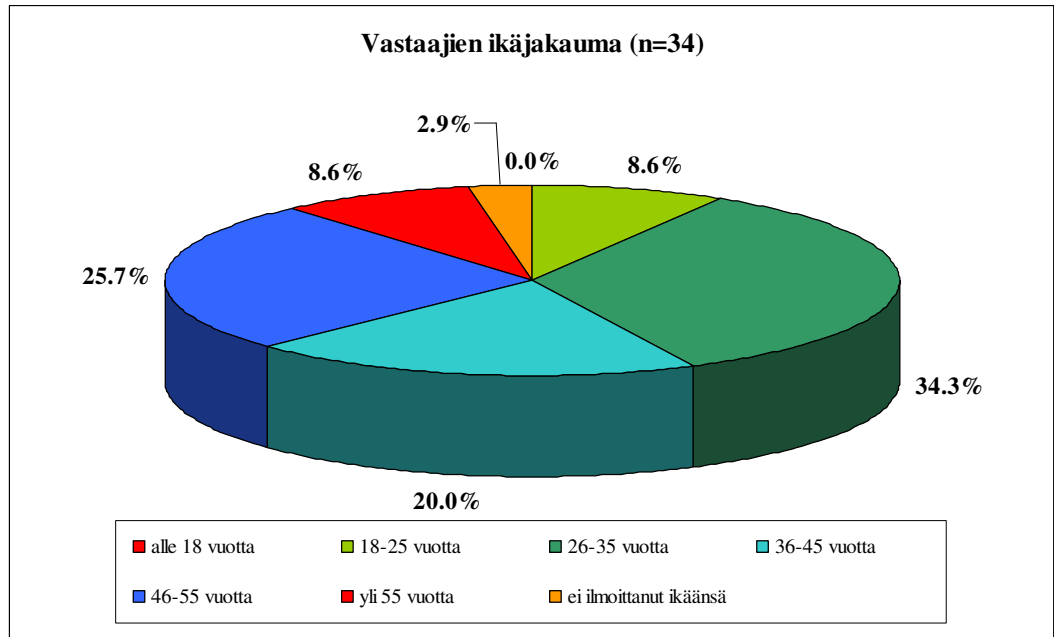
Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Validiteetti kuvaa, missä määrin on onnistuttu mittaamaan juuri sitä mitä pitkin mitata. Kysely- ja haastattelututkimuksissa siihen vaikuttaa ensisijaisesti se, miten onnistuneita kysymykset ovat eli voidaanko niiden avulla saada ratkaisu tutkimusongelmaan. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226; Heikkilä 2005, 186.) Kyselyyn vastasi 35 henkilöä, joten vastausprosentiksi saatiin 58,3.

### 5.4 Tutkimustulokset

#### 5.4.1 Vastaajien taustatiedot

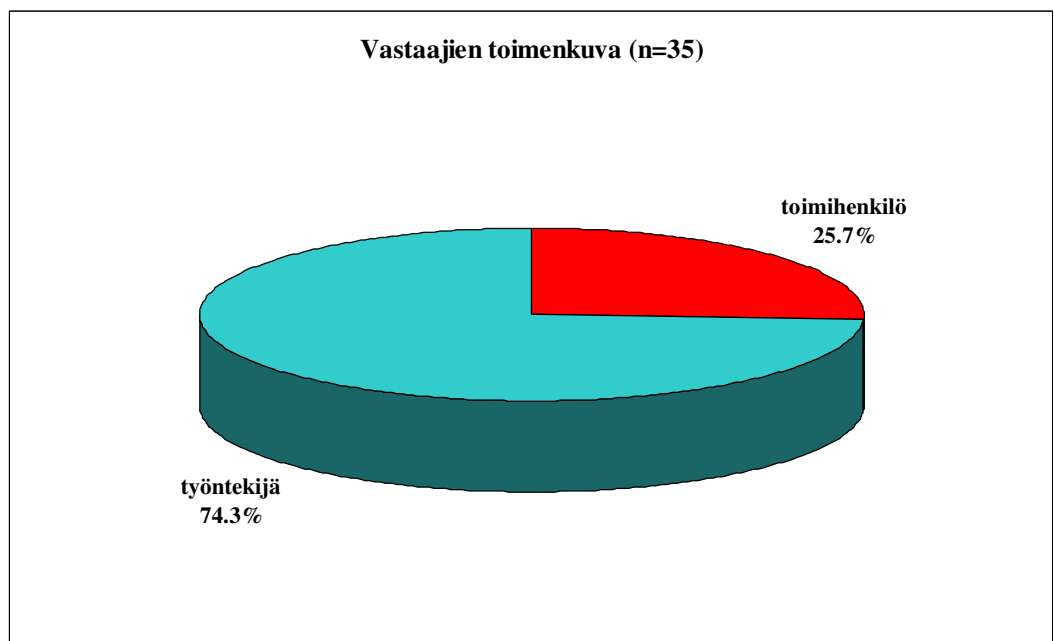
Kyselyn taustatietoina selvitettiin vastanneiden ikä, toimenkuva ja työsuhteen kesto. Kuviossa 7 on esitetty vastaajien ikäjakauma. Eniten vastanneita oli ikäryhmissä 26–35 vuotta (34,3 %), 36–45 vuotta (20,0 %) ja 46–55 vuotta (25,7 %). Alle 18-vuotiaita ei kyselyyn vastanneiden joukossa ollut lainkaan.





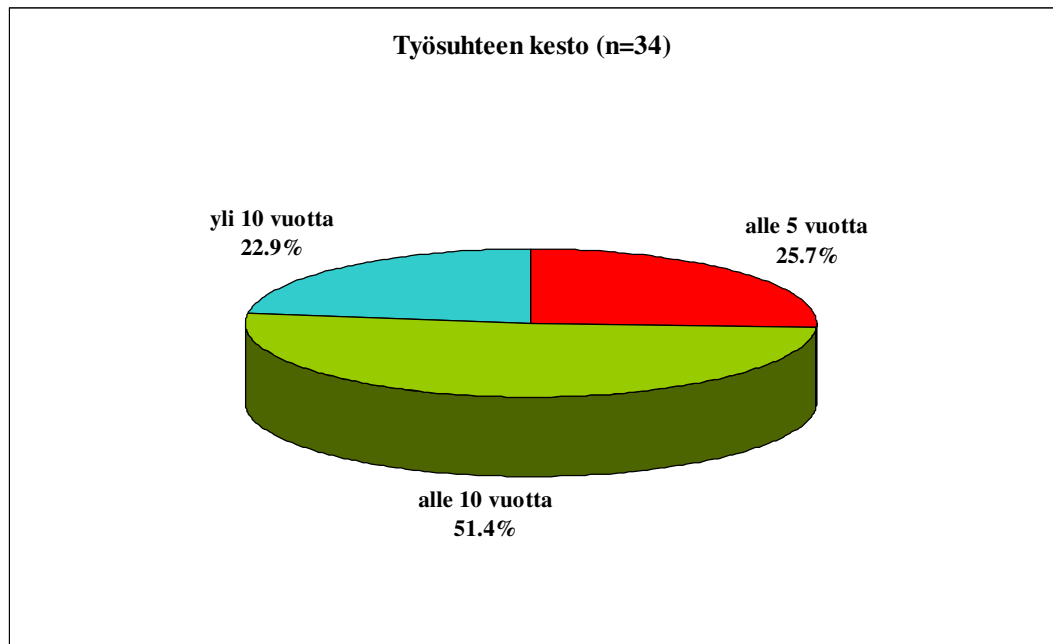
Kuvio 7. Vastaajien ikäjakauma

Vastaajien toimenkuvien jakauma on esitetty kuviossa 8. Työntekijöitä vastanneista oli 74,3 % eli 26 henkilöä ja toimihenkilöitä 26 % eli 9 henkilöä.



Kuvio 8. Vastaajien toimenkuva

Kuviossa 9 on esitetty vastaajien työsuhteiden kestot. Hieman yli puolet kyselyyn vastanneista olivat työsuhteessa 5-10 vuotta. Alle viiden vuoden ja yli 10 vuoden työsuhteissa olevia vastaajia oli kumpiakin lähes saman verran eli noin neljännes.



Kuvio 9. Työsuhteen kesto

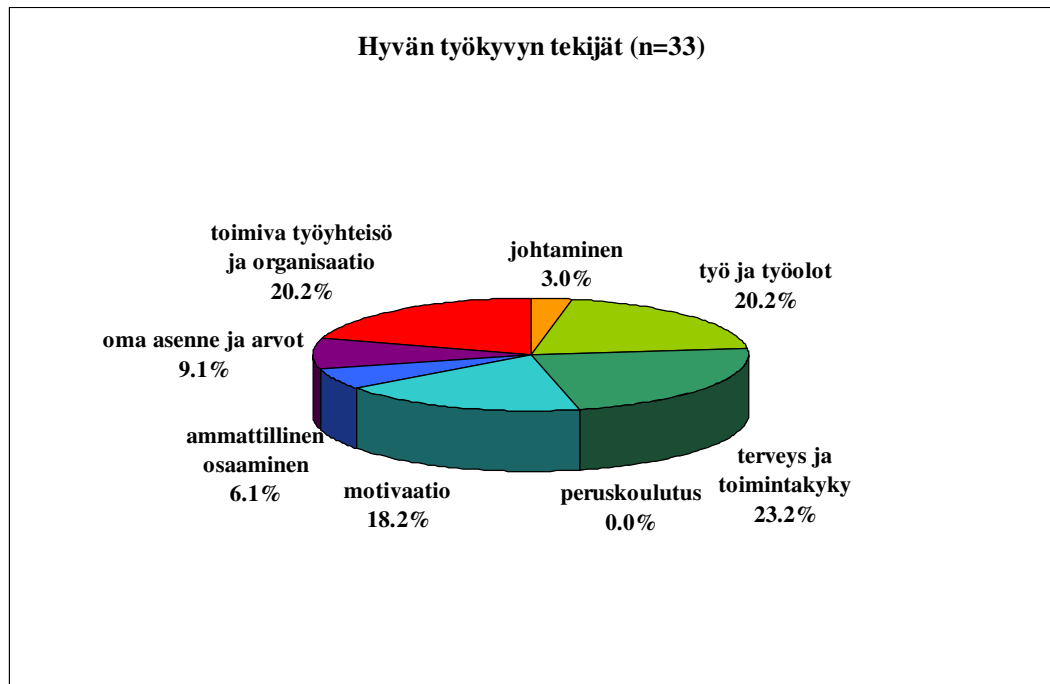
#### 5.4.2 Teema 1 – Oma työni

Tämän teeman kysymykset liittyivät henkilön kokemuksiin omasta työstään. Erityisesti haluttiin selvittää työkykyyn, henkisiin voimavaroihin, työssä jaksamiseen, työn hallintaan ja työtyytyväisyyteen liittyviä tekijöitä sekä kokemuksia niistä omassa työssä.

*Kysymys 1. Mitkä seuraavista ovat mielestäsi kolme (3) tärkeintä hyvän työkyvyn tekijää?*

Ensimmäinen kysymys perustui organisaatiossa aiemmin suoritettujen tutkimusten tuottamaan tulokseen työkyvyn laadusta (liite 2). Kysymyksellä haluttiin selvittää millaisia tekijöitä vastaajat kokivat hyvän työkyvyn taustalla olevan. Kysymyksen pohjana käytettiin professori Juhani Ilmarisen työkyky – talomallia (liite 11).

Vastaajia pyydettiin valitsemaan kahdeksasta esitetyistä vaihtoehdosta kolme, jotka he kokivat mielestään tärkeimmiksi hyvän työkyvyn tekijöiksi. Kuviossa 10 on esitetty henkilöstön näkemys vaihtoehtojen tärkeydestä hyvän työkyvyn tekijöinä. Kysymykseen jätti vastaamatta kaksi henkilöä.

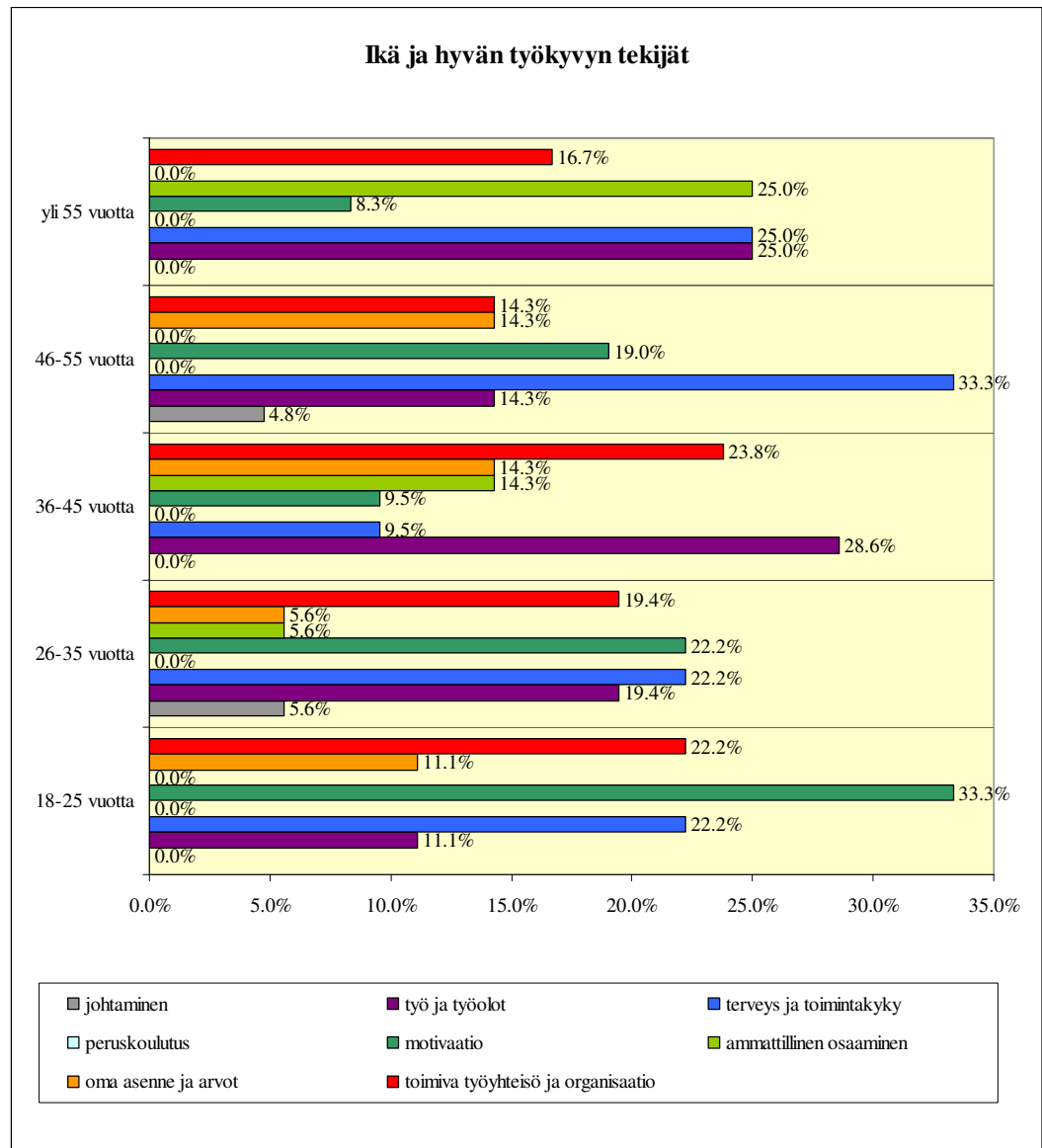


Kuvio 10. Hyvän työkyvyn tekijät

Hyvän työkyvyn taustalla miellettiin olevan erityisesti oma terveys ja toimintakyky (23,2 %), työ ja työolot (20,2 %), toimiva työyhteisö ja organisaatio (20,2 %) sekä motivaatio (18,2 %). Oma asenne ja arvot sekä ammatillinen osaaminen ja johtaminen eivät kyselyn mukaan vaikuta merkittävässä määrin

hyvään työkykyyn. Peruskoulutuksella ei katsottu olevan lainkaan merkitystä työkyvyn laatuun.

Yli 55-vuotiaat kokivat ammatillisen osaamisen, terveyden ja toimintakyvyn sekä työn ja työolojen olevan olennaisimmat hyvän työkyvyn tekijät. Niin ikään terveys ja toimintakyky ovat 46–55-vuotiaiden vastaajien mielestä motivaation ohella tärkeitä työkyvyn ylläpitäjiä. 36–45-vuotiaiden vastaajien kokemusten mukaan neljä tärkeintä hyvän työkyvyn tekijää ovat toimiva työyhteisö ja organisaatio, työ ja työolot sekä saman verran ääniä saaneet vaihtoehdot motivaatio sekä oma asenne ja arvot. 26–35-vuotiaiden vastaajien kesken yli 20 %:n äänimäärän saivat motivaatio sekä terveys ja toimintakyky. Edellä mainitut ovat myös 18–25-vuotiaiden kokemusten mukaan tärkeitä tekijöitä hyvään työkykyyn pyrkimisessä. (Kuvio 11.)

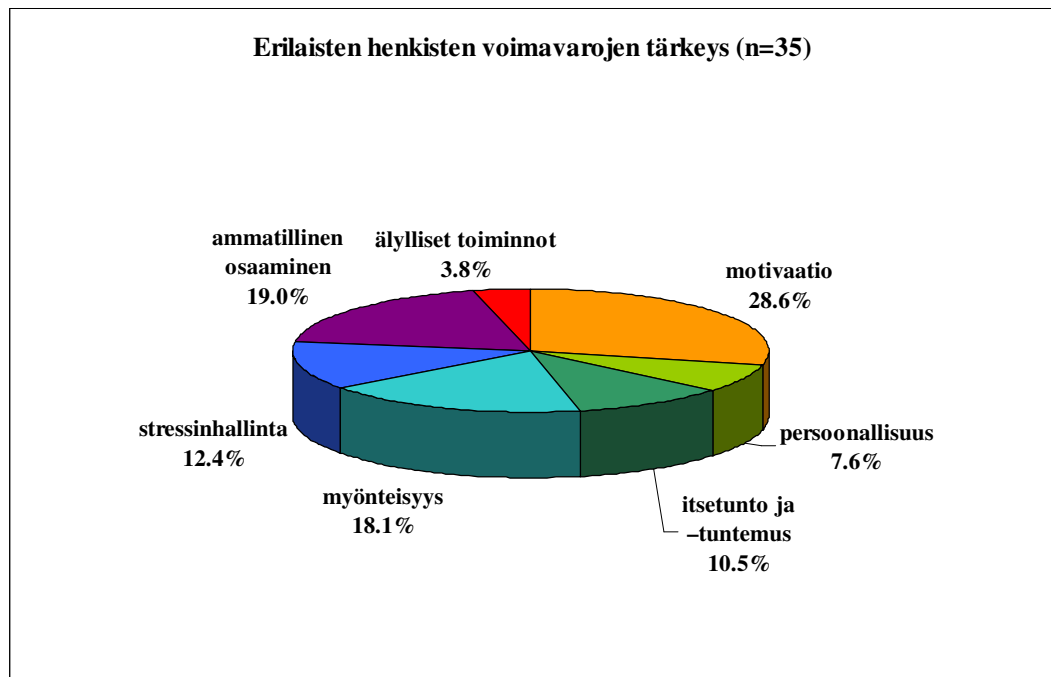


Kuvio 11. Ikä ja hyvän työkyvyn tekijät

Tulosten vertailu Ilmarisen talomalliin kertoo, että vastaajat eivät välttämättä arvosta riittävässä määrin omia asenteitaan ja arvojaan sekä ammatillista osaamistaan. Omien asenteiden suhde työkykyyn on huomattava eikä ammatillisen osaamisen kehittämistä tule nykypäivänä sivuuttaa työn kasvavien vaatimusten vuoksi.

*Kysymys 2. Mitkä seuraavista ovat mielestäsi kolme (3) tärkeintä henkisiä voimavarojasi ylläpitävää tekijää?*

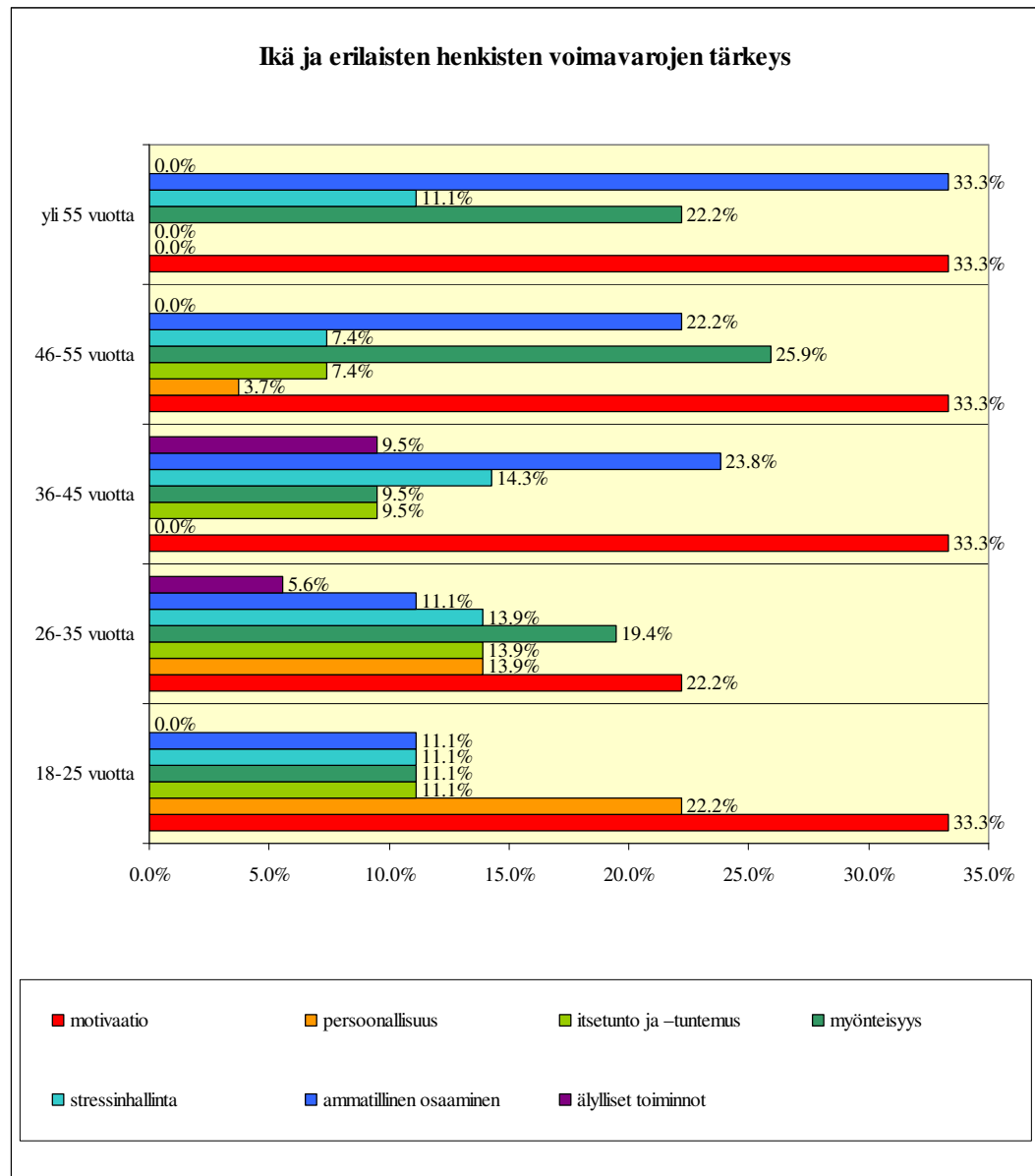
Toinen kysymys pohjautuu aiemmin saatuihin tuloksiin henkisistä voimavaroista työssä, jotka osoittivat 75 %:lla Kuningaspalkilla työskentelevistä olevan vahvat henkiset voimavarat (liite 3). Kysymyksen pohjana käytettiin verkkomateriaalia liittyen psyykkisiin voimavaroihin (Työterveyslaitos 5.4.2008). Kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa mitkä tekijät vaikuttivat eniten henkisten voimavarojen ylläpitämiseen. Vastaajia pyydettiin valitsemaan mielestään kolme tärkeintä henkisiä voimavaroja ylläpitävää tekijää annettujen seitsemän vaihtoehdon joukosta. Vastausten jakauma on esitetty kuviossa 12. Kysymykseen vastasivat kaikki vastaajat.



Kuvio 12. Erilaisten henkisten voimavarojen tärkeys

Selkeästi eniten henkisiä voimavaroja ylläpitäviä tekijöitä olivat motivaatio (28,6 %), ammatillinen osaaminen (19,0 %) ja myönteisyys (18,1 %). Kuviossa 13 esitetty luokittelu ikäryhmittäin osoittaa myös sen, että kaikenikäiset vastaajat kokivat motivaatiolla olevan suuren vaikutuksen henkiseen jaksamiseen. Yli 36-vuotiaiden vastaajien mielestä ammatillinen osaaminen oli tärkeä henkisiä

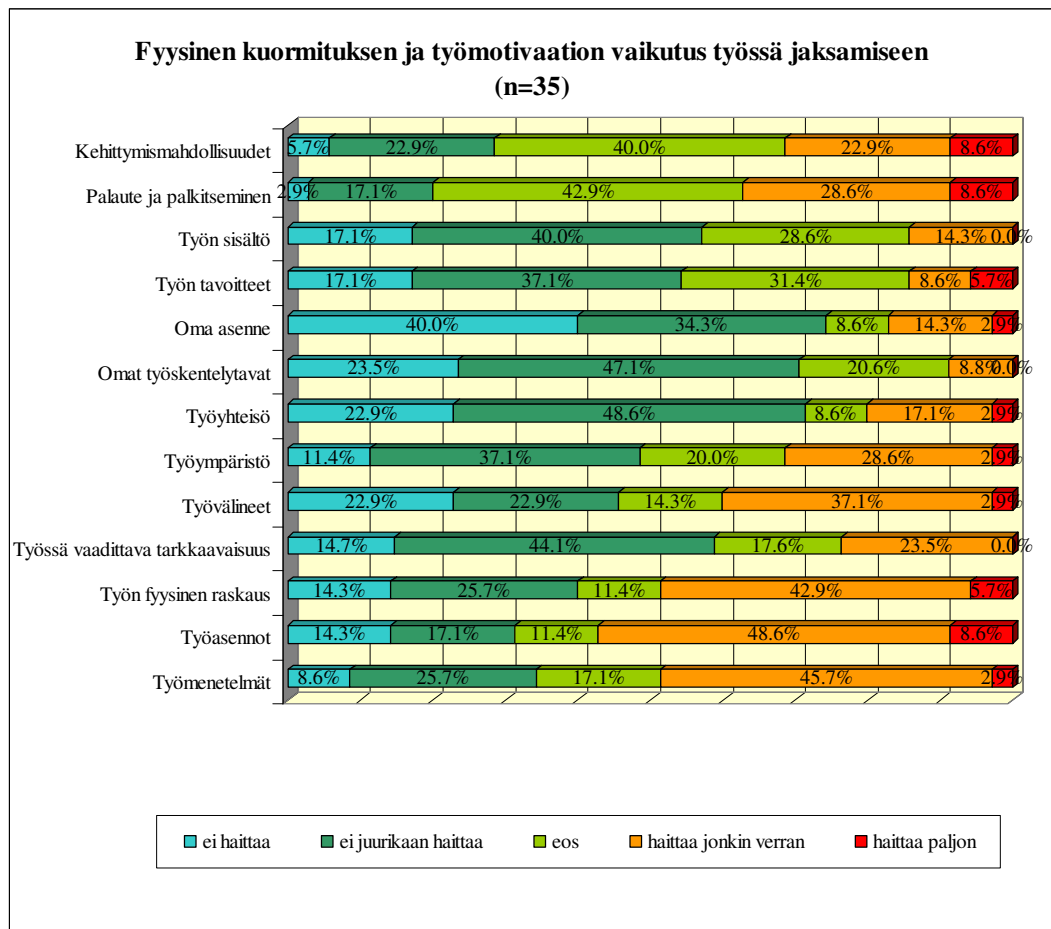
voimavaroja ylläpitävä tekijä. Persoonallisuuden tärkeäksi kokivat eniten 18–25-vuotiaat vastaajat, minkä merkitys alkoi iän karttuessa selkeästi vähetä. Älyllisiä toimintoja henkisen jaksamisen ylläpitämiseksi kaipasivat ainoastaan 26–45-vuotiaat vastaajat.



Kuvio 13. Ikä ja erilaisten henkisten voimavarojen tärkeys

*Kysymys 3. Miten koet seuraavien fyysisen kuormituksen ja työmotivaation osa-alueiden haittaavan työssä jaksamistasi?*

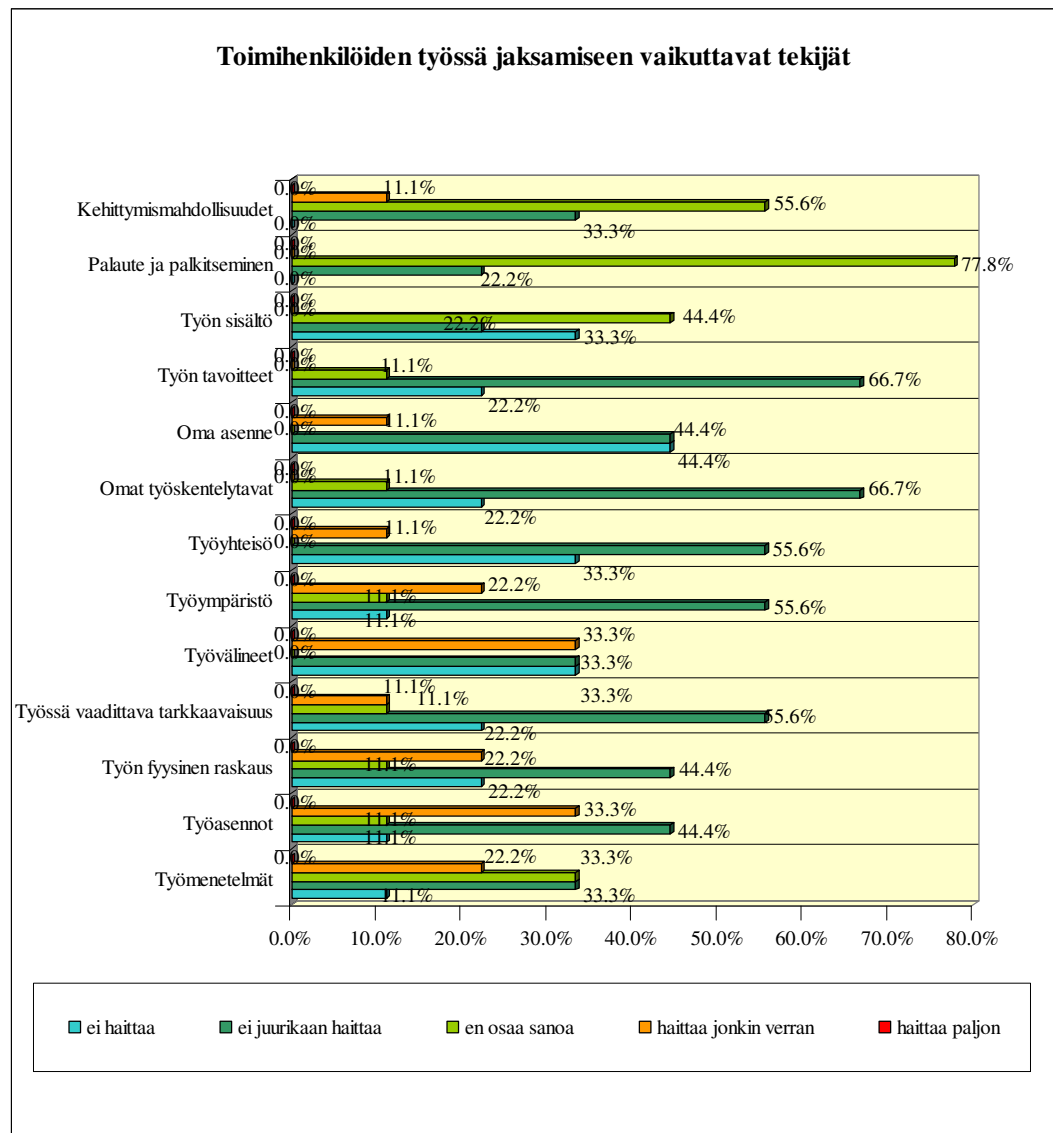
Kyselyn kolmannessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin valitsemaan omaa tilannettaan parhaiten kuvaava vastaus, kun heille esitettiin fyysisen kuormituksen ja työmotivaation osa-alueilta työssä jaksamiseen liittyviä tekijöitä. Tämä kysymys perustui aiemman tutkimuksen tuloksiin, jossa työssä jaksamista haittasivat näkyvimmin fyysinen kuormitus ja työmotivaatio (liite 4). Kysymyksen laadinnan apuna käytettiin muun muassa tietoa työn fyysisestä ja henkisestä kuormittumisesta (Työsuojelupiirit 28.2.2008). Kysymykseen vastausprosentti oli 100.



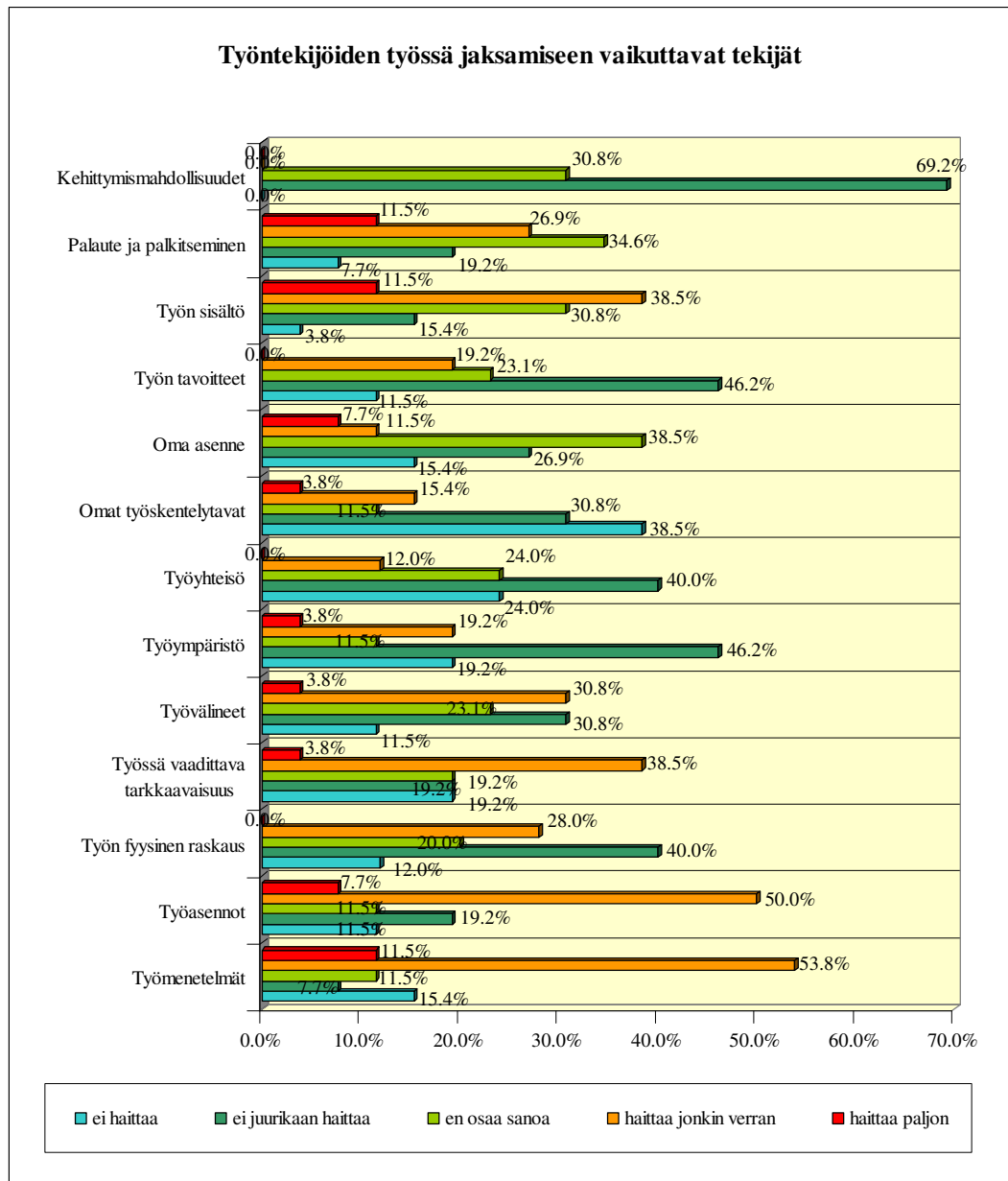
Kuvio 14. Fyysisen kuormituksen ja työmotivaation vaikutus työssä jaksamiseen



Työssä jaksamista selvittävät tekijät on esitetty kuviossa 14. Työasennot, työmenetelmät ja työn fyysinen raskaus koettiin pääasiallisina työssä jaksamista rajoittavina tekijöinä. Tämä on kuitenkin varsin normaali tulos teollisuusyrityksen ollessa kyseessä. Työympäristö ja työasennot haittasivat myös jonkin verran jaksamista. Motivaation osa-alueelta kehittymismahdollisuudet sekä palaute ja palkitseminen koettiin eniten jaksamista haittaavina tekijöinä. Toimihenkilöiden keskuudessa työssä jaksamista haittaavina tekijöinä esille nousivat kehittymismahdollisuudet, oma asenne, työyhteisö ja – ympäristö, työvälineet, työssä vaadittava tarkkaavaisuus, työn fyysinen raskaus, työasennot ja työmenetelmät (kuvio 15). Työasennot, palaute ja palkitseminen sekä työnkuvaan liittyvät tekijät olivat työntekijöiden jaksamista häiritseviä seikkoja (kuvio 16).



Kuvio 15. Toimihenkilöiden työssä jaksamiseen vaikuttavat tekijät

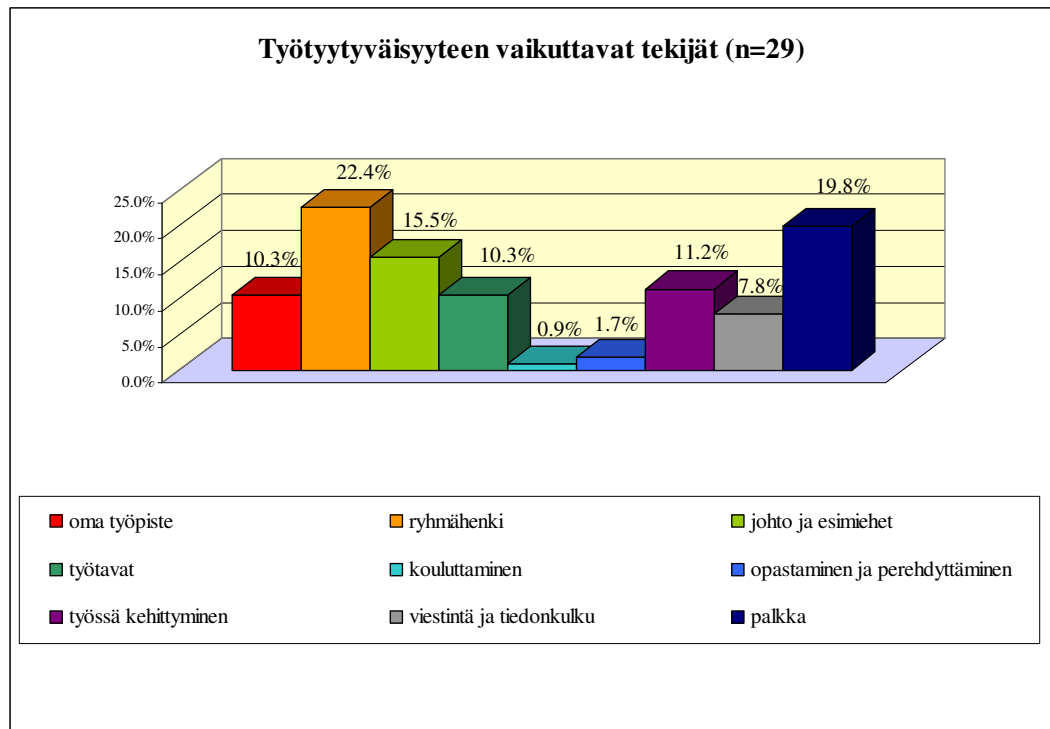


Kuvio 16. Työntekijöiden työssä jaksamiseen vaikuttavat tekijät

*Kysymys 4. Alla on esitetty erilaisia työtyytyväisyyteen liittyviä tekijöitä. Rastita niistä neljä (4) tärkeintä, joiden koet eniten vaikuttavan omaan työtyytyväisyytesi.*

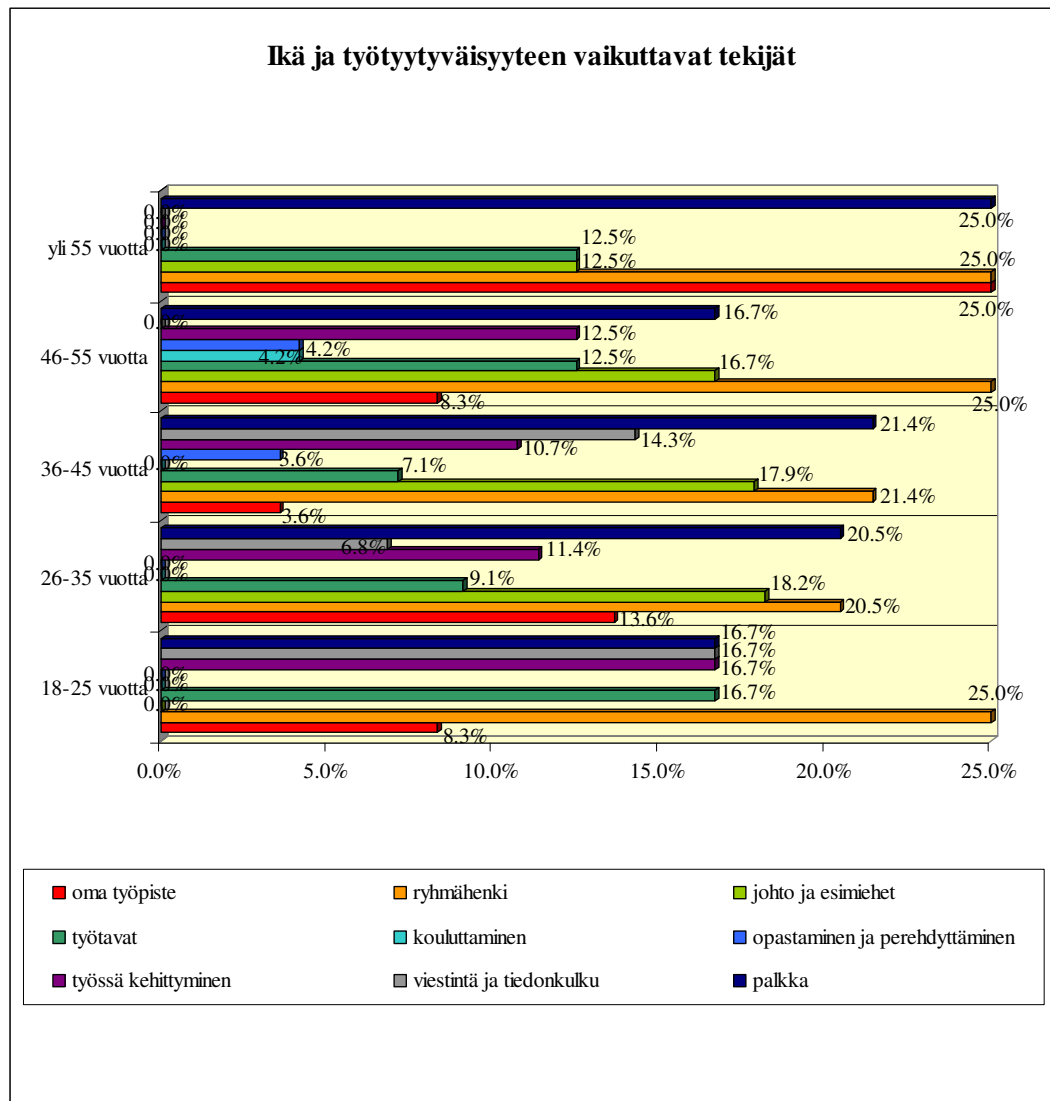
Tällä kysymyksellä selvitettiin henkilöstön kokemuksia työtyytyväisyyteen liittyvistä asioista, koska edellisen tutkimuksen tulokset työtyytyväisyydestä kertovat 48,4 % vastanneista tuntevan työtyytymättömyyttä ja 51,6 % tuntevan työtyytyväisyyttä (liite 5). Kuvioista 17 selviää, että ryhmähenki, palkka sekä johto

ja esimiehet ovat tärkeimmät työtyytyväisyyden vaikuttimet. Kouluttaminen sekä opastaminen ja perehdyttäminen eivät vaikuta tulosten mukaan juuri lainkaan työtyytyväisyyteen. Kysymykseen vastasi 29 henkilöä.



Kuvio 17. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät

Kuviossa 18 on esitetty työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ikäryhmien perusteella. Kaikissa ikäryhmissä ryhmähenki on olennainen työtyytyväisyystekijä. Johdon ja esimiesten sekä palkan merkitys puolestaan alkaa korostua mitä iäkkäämmäksi henkilöstö tulee lukuun ottamatta pientä notkahdusta 46–55-vuotiaiden vastaajien tuloksissa.

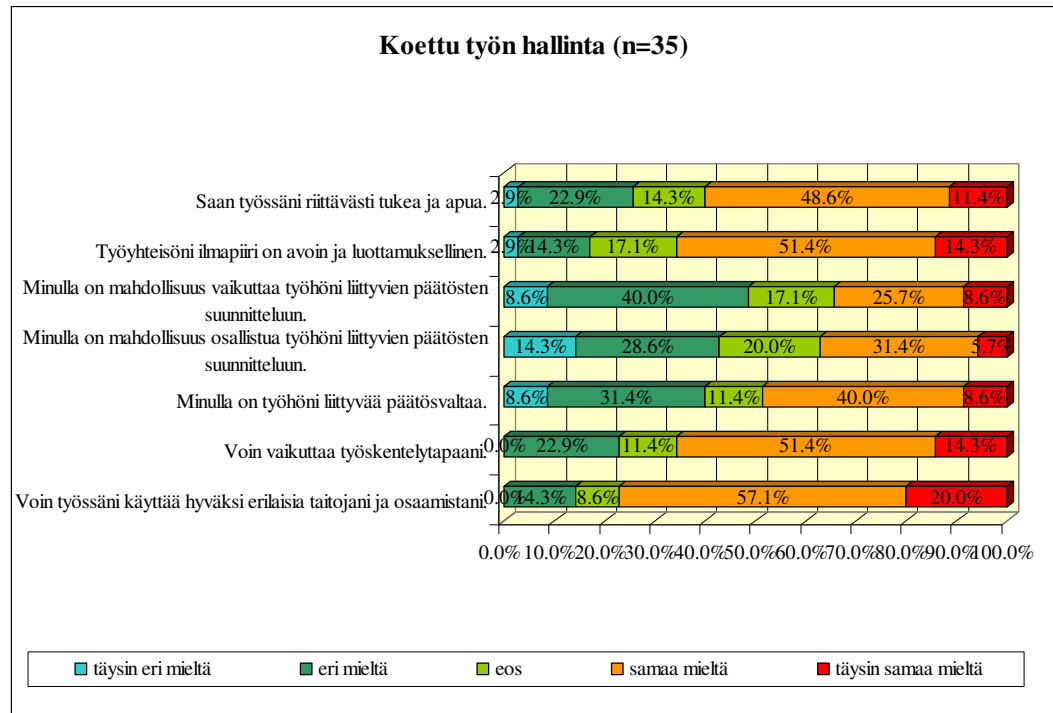


Kuvio 18. Ikä ja työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät

*Kysymys 5. Miten koet seuraavat työn hallintaan liittyvät asiat? Ympyröi sopivin vaihtoehto asteikolla 1-5 (1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä).*

Työn hallintaan liittyvä kysymys laadittiin niin ikään edellisen tutkimuksen tarjoamien tietojen pohjalta, joista selvisi, että vahvaa ja kohtalaista työn hallintaa tunsu 58,9 % vastanneista kun taas välttävää ja heikkoa työn hallintaa kokivat 41,1 % vastaajista (liite 5). Kysymyksen laatimisessa käytettiin pohjana aineistoa työn hallinnasta (Työsuojelupiirit 26.2.2008). Tulosten perusteella voidaan sanoa, että

henkilöstö ei tunne saavansa riittävässä määrin mahdollisuuksia vaikuttaa oman työnsä suunnitteluun (kuvio 19). Kaikki vastasivat kysymykseen.



Kuvio 19. Koettu työn hallinta

#### 5.4.3 Teema 2 – Organisaation toiminta

Tämän teeman kysymykset liittyvät vastaajan kokemuksiin kannustavasta johtamisesta ja organisaation turvallisuudesta.

##### *Kysymys 6. Millaista kannustava johtaminen mielestäsi on?*

Tässä kysymyksessä vastaajia pyydettiin määrittelemään omin sanoin millaista kannustava johtaminen heidän mielestään oli. Vastausprosentti oli 43 eli vain 15 vastaajaa ilmaisi mielipiteensä.

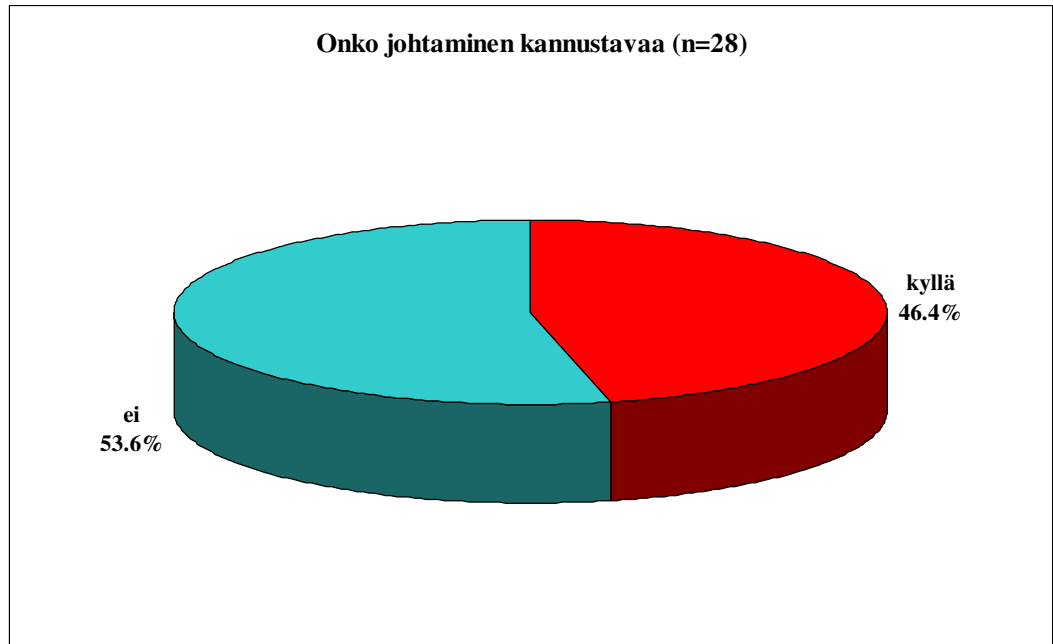
Seuraavassa saadut vastaukset:

- ”Toimintasuunnitelmia ja kun työ on tehty, siitä annetaan risut ja ruusut. Työtehtäviin valitaan oikeat ja motivoituneet henkilöt. Teamiin ei sekoiteta väärää tekijöitä, jotka sotkevat ja jarruttavat työn onnistumista.”
- ”Että työstä saa palautetta (muulloinkin kuin silloin, jos sattuu työssä tulemaan joku virhe).”
- ”Saa hyvää palautetta. Kannustetaan kouluttautumaan.”
- ”Kerrotaan kaikille yhteisesti asiat. Kuunnellaan työntekijöitten näkemykset asioihin. Annetaan myös positiivista palautetta.”
- ”Kannustava esimies antaa rakentavaa palautetta eli oikeassa paikassa myös negatiivista palautetta. Positiivinen palaute onnistumisen yhteydessä erittäin tärkeää. Kannustava esimies myös ottaa alaisensa huomioon, ei jätä yksin, kuuntelee yms.”
- ”Kannustavassa johtamisessa alaisilla on selkeät tavoitteet mihin pyrkiä ja näiden tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan. Esimiehen tulee ohjata ja kannustaa alaisiaan esimerkillisesti.”
- ”Muistetaan myös onnistumiset. Tuetaan itsenäistä työtä.”
- ”Kannustamista kehumalla ja huomioimalla onnistumisia paremmalla palkalla.”
- ”Hyvistä teoista palkitaan. Kiitos olisi kiva kuulla useamminkin kuin kerran vuodessa. Tuetaan ja autetaan niissä asioissa, jotka tuntuvat vaikeilta. Työntekijän virheestä ei aina tarvitse huutaa päin naamaa kurkku suorana.”

- ”Rehtiä ja reilua puolin ja toisin.”
- ”Kerrotaan tehdyt virheet, että niistä voisi oppia mutta kehuakin voisi tulla hyvin tehdystä työstä.”
- ”Hyvin tehdystä työstä annetaan "kiitosta", mutta myös epäonnistumiset käsitellään asiallisesti (pelkkä kehuminen -> ei kannustavaa)”
- ”Hyvin tehdystä työstä kiitellään.”
- ”Neuvova ja opastava.”
- ”Pätevä ja ammattilainen.”

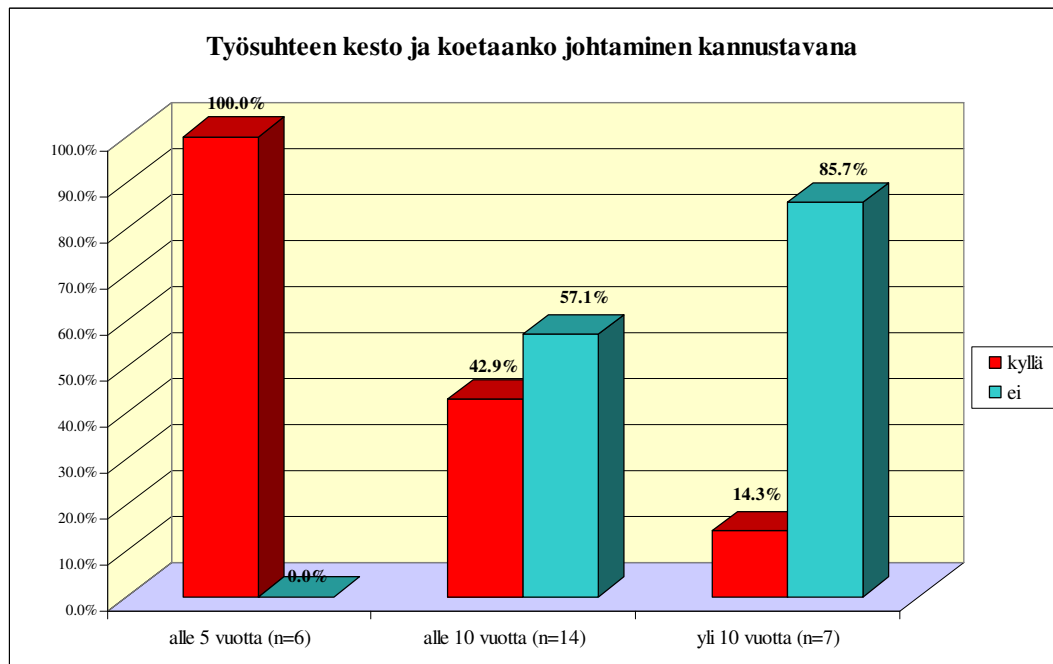
*Kysymys 7. Koetko saavasi kannustavaa johtamista?*

Seitsemäs kysymys liittyi olennaisesti kysymykseen 6. Tässä kysymyksessä kysyttiin uudelleen kokiko vastaaja saavansa kannustavaa johtamista, koska aiempien tulosten mukaan näin ei ollut ollut (liite 7). Yleisesti vastaukset jakautuivat suhteellisen tasan; ei –vastauksia oli 53,6 % ja kyllä –vastauksia 46,4 % (kuvio 20). Vastaus kysymykseen saatiin 28 vastaajalta.



Kuvio 20. Onko johtaminen kannustavaa

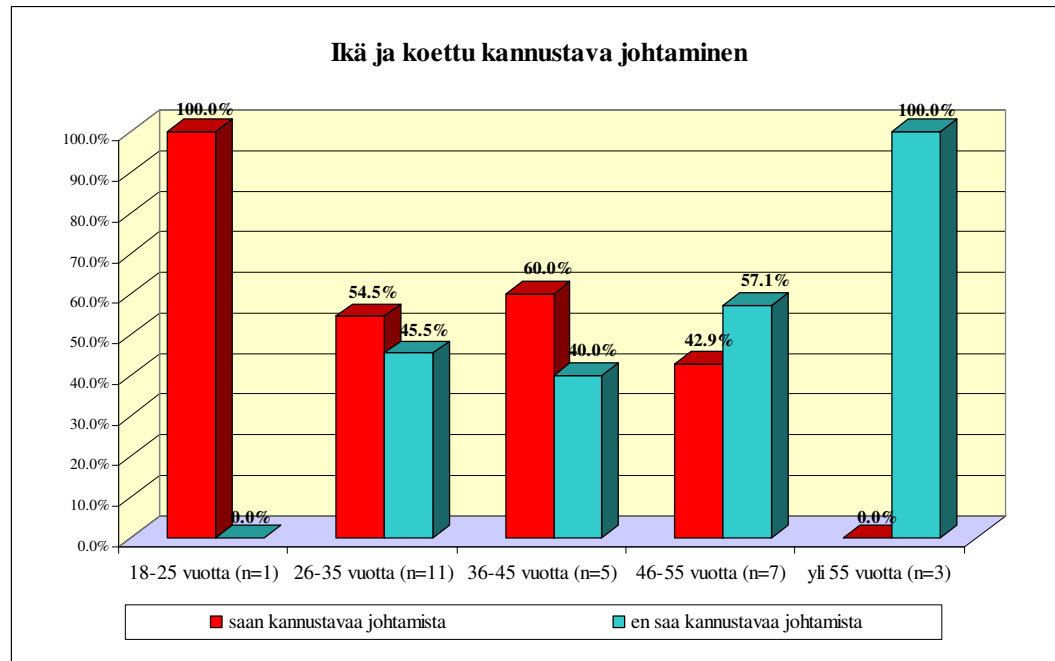
Tarkemmat tulokset osoittivat, että työsuhteen jatkuessa pidempään koettiin kannustavaa johtamista aina vain vähemmän (kuvio 21). Myös ikäryhmittäin voitiin havaita sama.



Kuvio 21. Työsuhteen kesto ja koetaanko johtaminen kannustavana



Alle 45-vuotiaista vastaajista enemmistö koki saavansa kannustavaa johtamista, kun taas yli 45-vuotiaat kokivat enemmän kannustamatonta johtamista (kuvio 22).

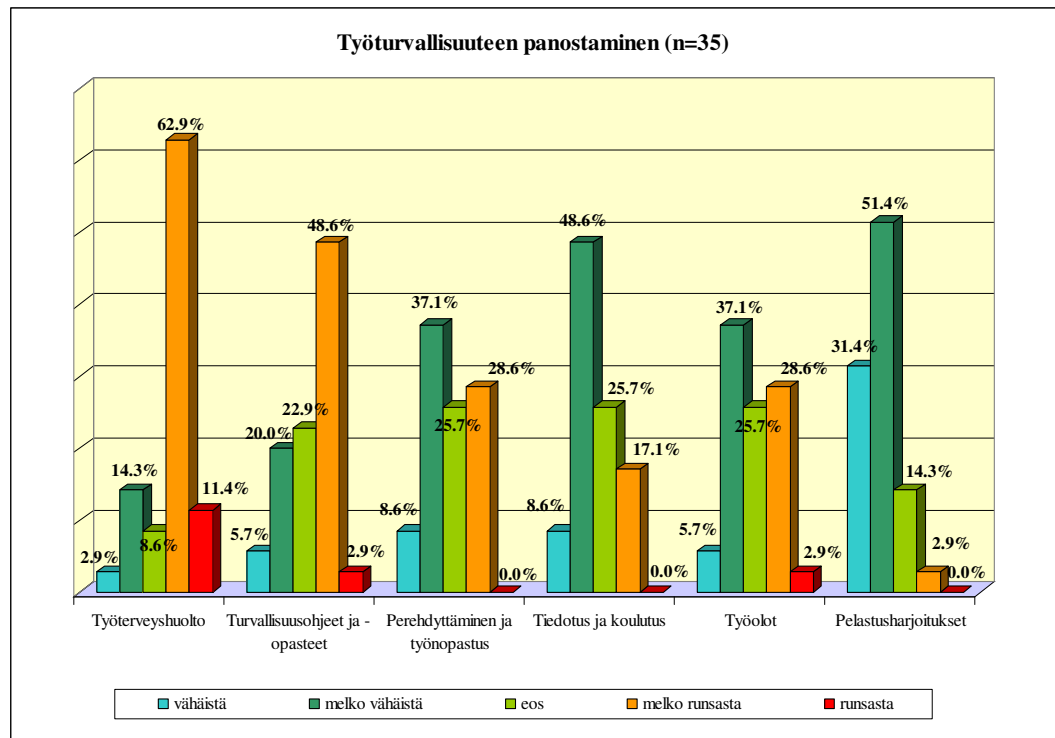


Kuvio 22. Ikä ja koettu kannustava johtaminen

*Kysymys 8. Alla on esitetty turvallisuuteen liittyviä tekijöitä. Arvioi, miten niihin on panostettu työpaikallasi asteikolla 1-5 (1 = vähän, 2 = melko vähän, 3 = en osaa sanoa, 4 = melko paljon, 5 = paljon).*

Turvallisuuteen liittyvä kysymys laadittiin, koska haluttiin selvittää miksi yhtäältä turvallisuustoiminta koettiin aiempien tulosten mukaan sattumanvaraisesti organisoiduksi ja toisaalta turvallisuusjohtamisessa koettiin vain pieniä puutteita (liite 8). Kysymyksessä vastaajaa pyydettiin valitsemaan omaa näkemystään parhaiten kuvaava vastaus, kun hänelle esitettiin erilaisia turvallisuuteen liittyviä tekijöitä.

Tulosten perusteella voitaisiin ajatella, että henkilöstö ei välttämättä osaa mieltää esimerkiksi perehdyttämistä ja tiedotusta olennaisiksi osiksi työturvallisuutta. Sen sijaan laissa määrätyt työterveyshuolto ja työsuojelun peruserätyt tunnetaan kuuluviksi turvallisuusohjelmaan. (Kuvio 23.) Tästä syystä turvallisuuden organisointi on voitu kokea sattumanvaraiseksi, mutta turvallisuusjohtaminen hyväksi, koska organisaatio noudattaa laissa asetettuja määräyksiä.



Kuvio 23. Työturvallisuuden panostaminen

#### 5.4.4 Teema 3 – Työyhteisö

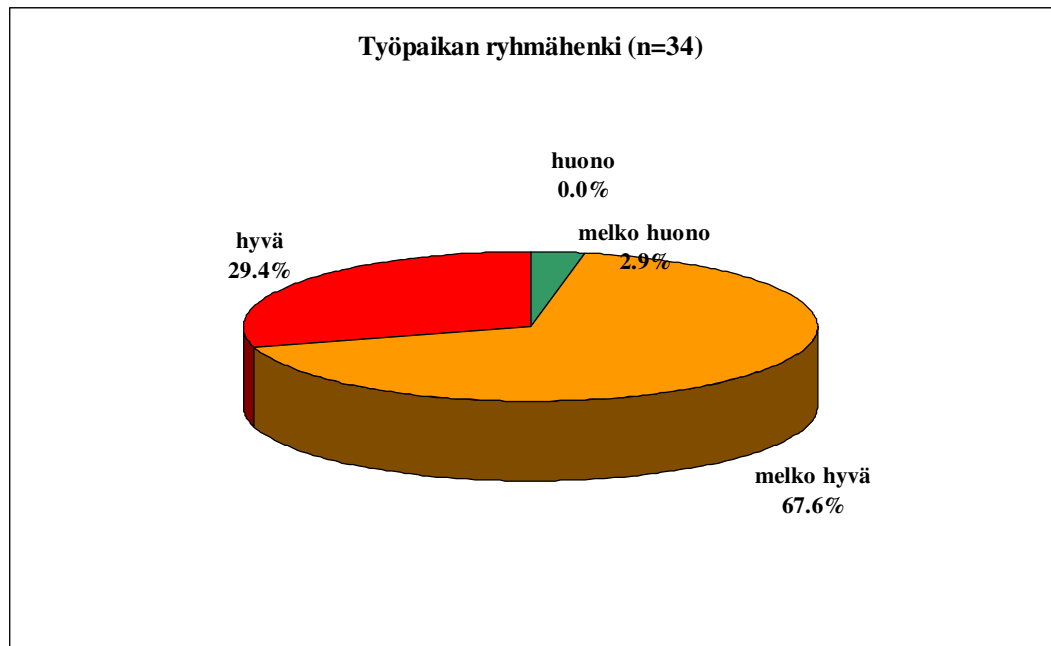
Tämän teeman kysymykset liittyvät vastaajan kokemukseen työyhteisöstään.

##### *Kysymys 9. Millainen työpaikkanne ryhmähenki mielestäsi on?*

Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää millaisena vastaajat kokivat työpaikkansa ryhmähengen. Edellisen tutkimuksen tulokset kertoivat, että 42 % vastaajista piti ryhmähengen ja yhteistoimintakykyä heikkona (liite 9), minkä perusteella kysymykseen lisättiin kohta, jossa huonon tai melko huonon – vastausvaihtoehdon

valinnoita pyydettiin kertomaan miten ryhmähengenä voitaisiin parantaa. Uusien tulosten mukaan vain 3 % eli yksi vastaaja koki ryhmähengen melko huonoksi, kun taas 68 %:n mielestä ryhmähengi on melko hyvä ja 29 %:n mielestä hyvä (kuvio 24). Huonoksi ryhmähengenä ei kokenut kukaan. Kysymykseen vastasi 34 vastaajaa. Kommentti huonon ryhmähengen parantamiseksi oli:

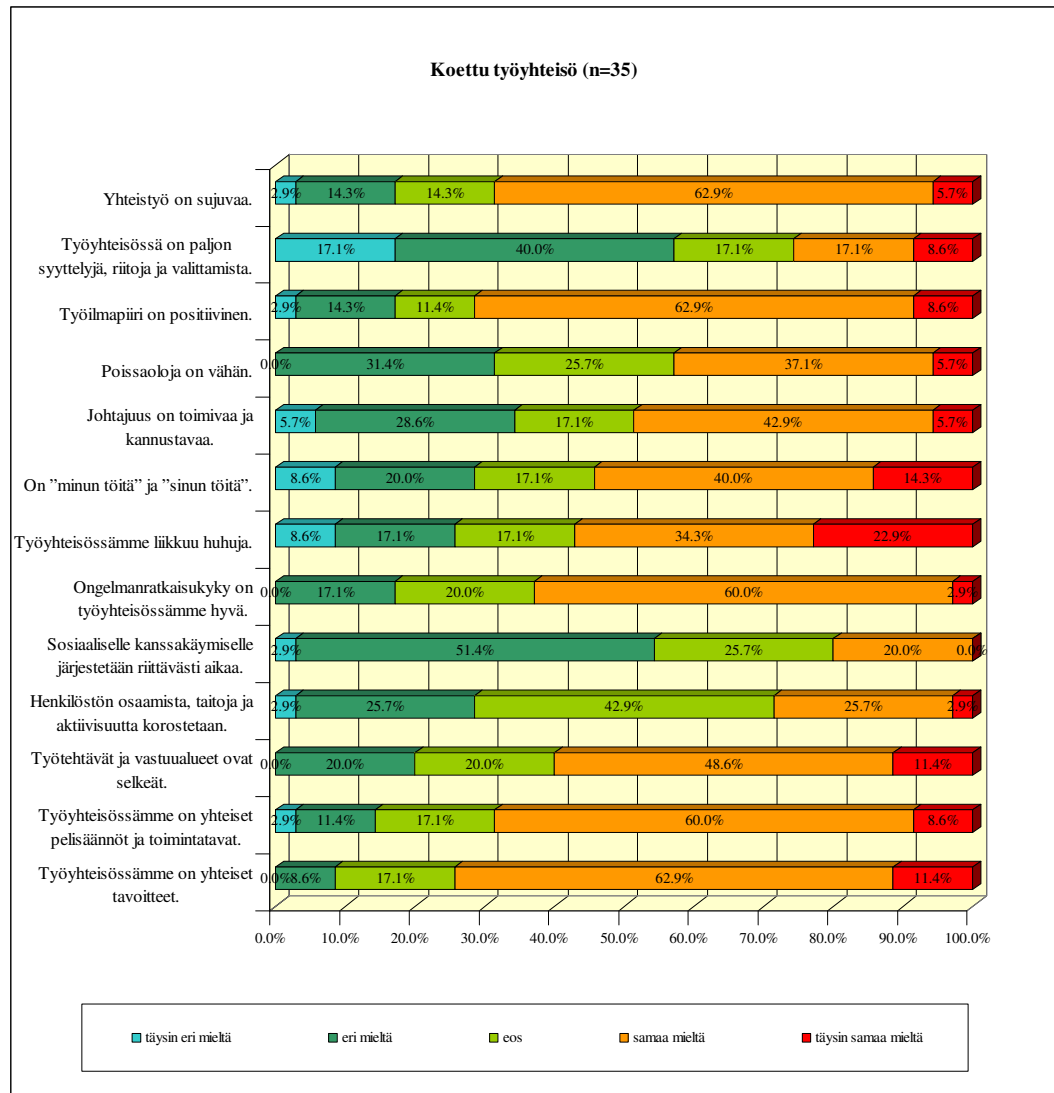
- ”Kannustetaan ja neuvotaan työntekijöitä positiivisella tavalla. Lopetetaan toisten selän takana puhuminen. Ei olla omasta mielestä se paras työntekijä.”



Kuvio 24. Työpaikan ryhmähengi

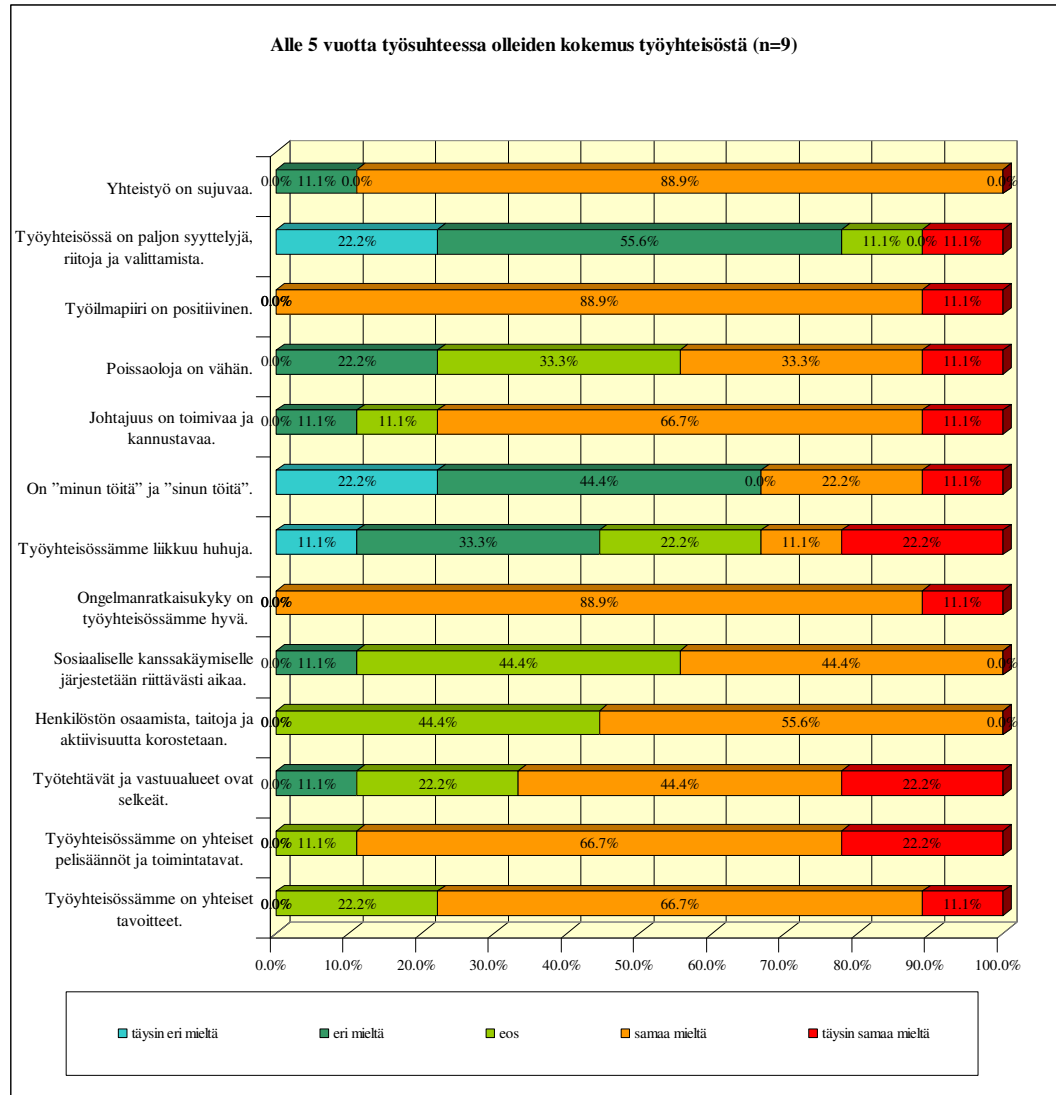
*Kysymys 10. Miten seuraavat väittämät kuvaavat mielestäsi omaa työyhteisöäsi asteikolla 1-5 (1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)? Ympyröi sopivin vaihtoehto.*

Viimeisellä varsinaisella kysymyksellä kartoitettiin erilaisten valmiiden toteamusten avulla vastaajien mielipiteitä työyhteisöstään, sillä edellisen tutkimuksen tulosten mukaan työilmapiiri määriteltiin enimmäkseen jännittyneeksi ja ennakkoluuloiseksi (liite 10). Kysymyksen asettelussa käytettiin hyödyksi Työturvallisuuskeskuksen www-sivuja (1.3.2008). Kuviossa 25 on esitetty koko vastaajajoukon antamat vastaukset yhdessä.



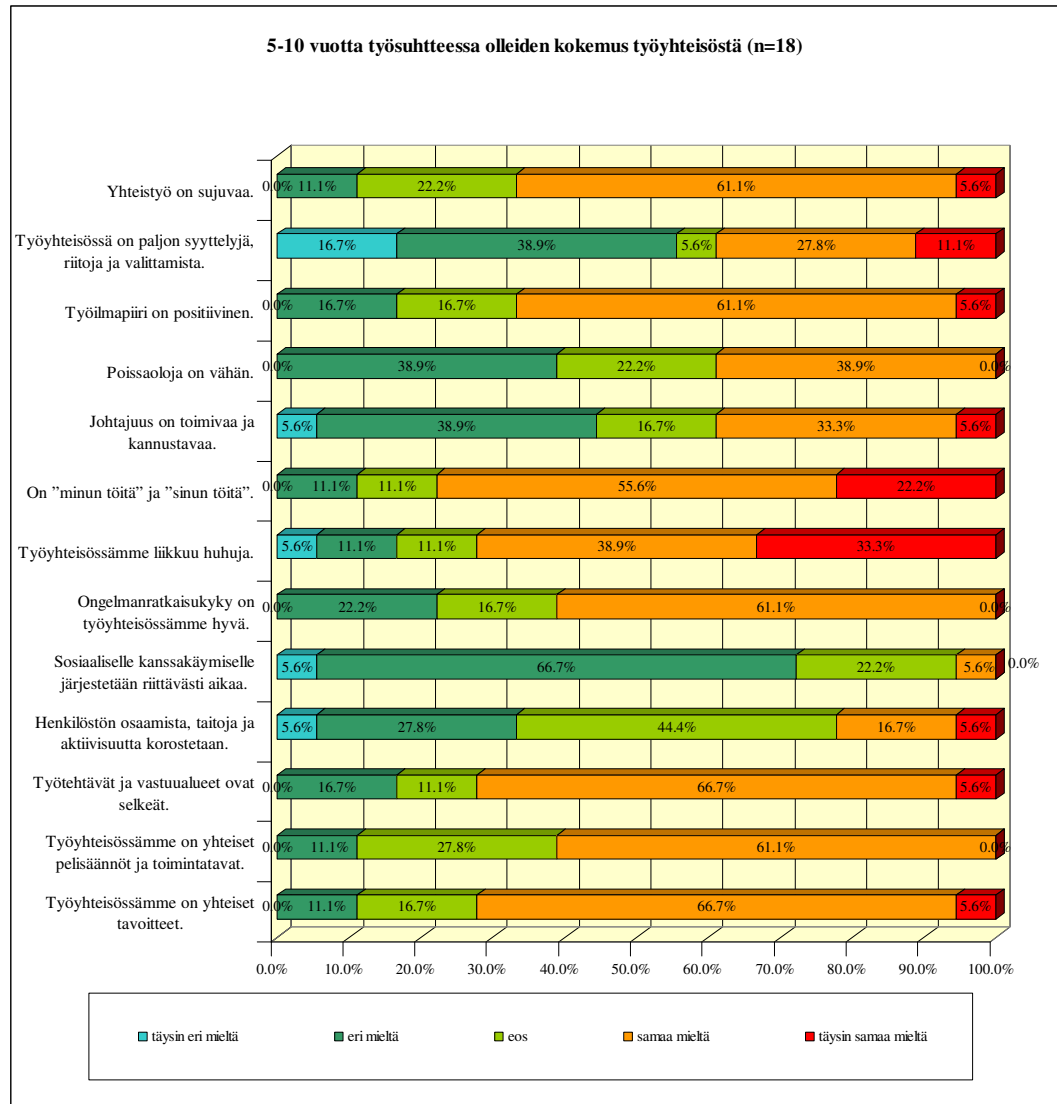
Kuvio 25. Koettu työyhteisö

Kuviossa 26 on esitetty alle viisi vuotta työsuhteessa olleiden kokemus työyhteisöstä. Tulokset osoittavat, että yleisesti alle viisi vuotta palvelleet olivat pääosin tyytyväisiä työyhteisön toimintaan.



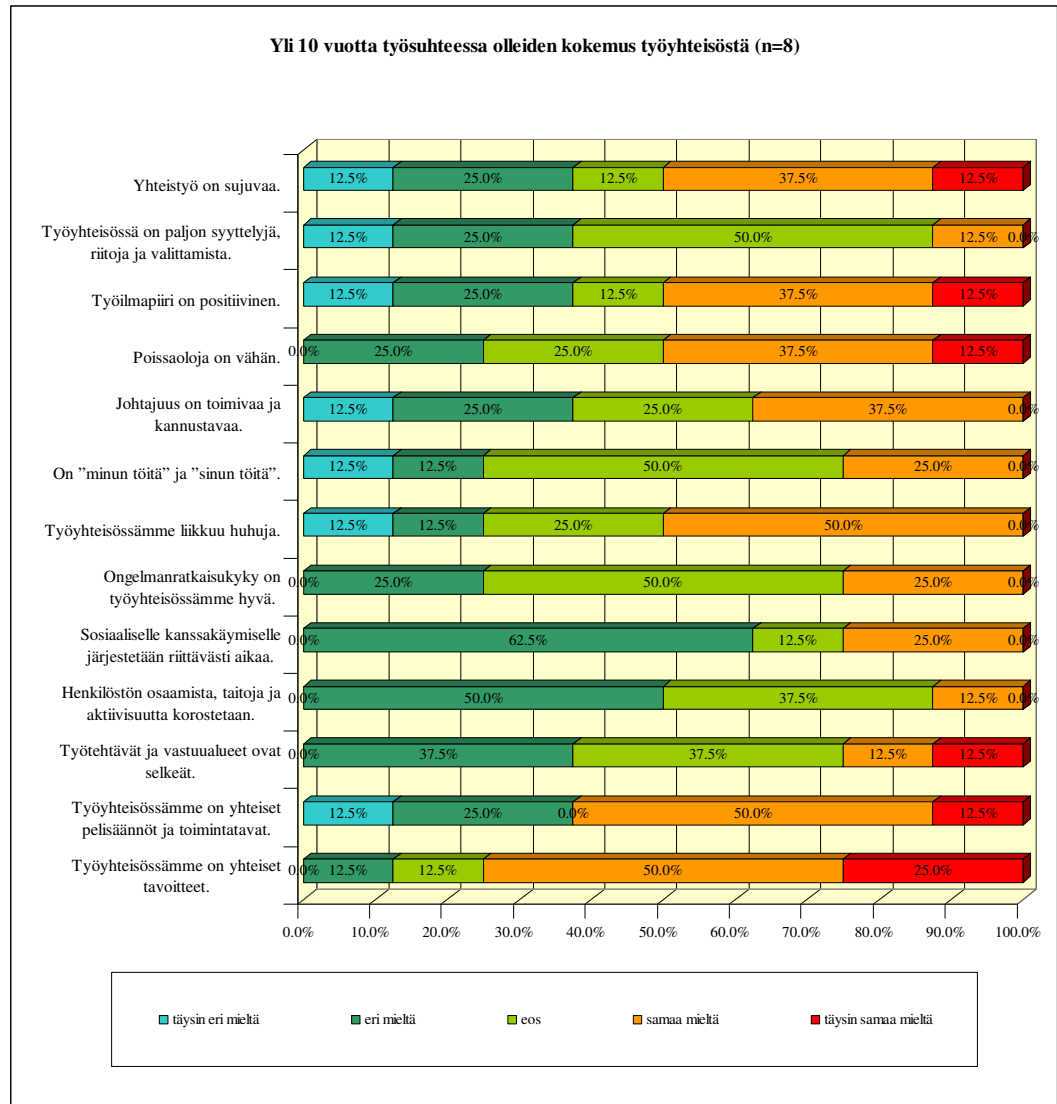
Kuvio 26. Alle viisi vuotta työsuhteessa olleiden kokemus työyhteisöstä

Yli viisi, mutta alle 10 vuotta työsuhteessa olleiden vastauksista puolestaan selviää, että työyhteisössä koettiin liikkuvan huhuja, työt oli jaettu ”minun ja sinun töihin” eikä johtamiseen oltu tyytyväisiä. Samoin sosiaalisessa kanssakäymisessä oli puutteita eikä henkilön osaamista korostettu työtehtävien suorittamisessa. (Kuvio 27).



Kuvio 27. 5-10 vuotta työsuhteessa olleiden kokemus työyhteisöstä

Kuvio 28 kuvaa yli 10 vuotta työsuhteessa olleiden vastaajien näkemyksiä työyhteisöstään. Sen tulokset ovat melko lailla vastaavat kuviossa 27 esitettyihin 5-10 vuotta työsuhteessa olleiden vastauksiin. Työtehtävien ja vastualueiden selkeydessä koettiin kuitenkin enemmän epäselvyyttä kuin alle 10 vuotta työssä olleiden vastauksissa.



Kuvio 28. Yli 10 vuotta työsuhteessa olleiden kokemus työyhteisöstä

#### 5.4.5 Vapaa sana

*11. Tähän voit vapaasti kirjoittaa mieleesi tulleita asioita kyselyyn ja sen aiheisiin liittyen. Mikäli kommenttisi liittyy suoraan johonkin kysymykseen, merkitse kysymyksen numero näkyviin.*

Vapaaseen sanaan kommenttinsa antoivat kolme vastaajaa. Kommentit olivat seuraavanlaisia:

- ”Joillekin "tapauksille" voisi antaa varoituksen tms huomautuksen laiskottelusta tai hutiloinnista! Välinpitämättömyys huonoja kohtaan ei palkitse hyvää työtä tekeviä ja ahkeria nolottaa.”
- ”Kysymys 10. Liikaa annetaan joidenkin työntekijöiden vetelehtiä työpaikalla, jos ei ole oman työpisteen töitä eli tarkoittaa sitä, että toiset joutuvat tekemään paljon enemmän töitä samalla palkalla, kun jotkut laistavat töistä.”
- ”Kysymys 4. Ei löydy käytännössä neljää kohtaa nykyisestä työstä.”

## 5.5 Johtopäätökset

Kyselytutkimuksen perusteella voidaan sanoa aiemmin todetun henkilöstön hyvän ja erinomaisen työkyvyn taustalla vaikuttavan eniten terveyden ja toimintakyvyn, työn ja työolojen, toimivan työyhteisön ja organisaation sekä motivaation. Lähes kaikissa ikäryhmissä terveys ja toimintakyky näkyivät selvinä positiivisina vaikuttajina työkyvyn laatuun. Työturvallisuuden noudattaminen ja työnantajan järjestämä työterveyshuolto takaavat edellisten vaikuttajien pysymisen hyvänä. Esimerkiksi työnantajan kannustaminen liikkumaan edistää toimintakyvyn laatua. Monissa yrityksissä ovatkin käytössä liikuntasetelit tai jokin muu vastaava tapa, jossa työnantaja kustantaa osan työntekijän liikuntaharrastuksista.

Ammatillinen osaaminen nousi ymmärrettävistä syistä yli 55-vuotiaiden vastaajien joukossa oleelliseksi hyvään työkykyyn vaikuttavaksi tekijäksi. Vaikka nykypäivänä koulutusmahdollisuuksia tarjotaan ikään katsomatta, on mielestäni vanhemmalla työväestöllä kuitenkin jonkinlainen kynnys ottaa niihin osaa huolimatta siitä, että koulutuksen tarjoamat edut olisivat työelämässä toimimisen kannalta olennaisen tärkeitä. Henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien ylläpitäminen liittyy vankasti osaamiseen ja etenkin taidokkaimmat työntekijät arvostavat mikäli heidän osaamistaan käytetään riittävästi hyödyksi.



Työ ja työolot, kuten organisaation ja työyhteisön toimivuuskin, olivat niin ikään hyvän työkyvyn taustalla. Tämä kertoo, että vaikka työyhteisössä koetaankin joidenkin henkilöiden mielestä ongelmallisuutta, on yleiskuva kuitenkin suhteellisen positiivinen. Loppujen lopuksi kukin on vastuussa omasta työkyvystään ja sen laadullinen kokeminen on erittäin yksilöllistä.

Vuonna 2007 tehdyssä hyvinvointitutkimuksessa kävi ilmi, että henkisten voimavarojen koettiin olevan 24,2 %:n osalta alentuneet ja 75,8 %:n osalta vahvat. Tarkemman tutkimuksen myötä selvisi henkisten voimavarojen taustalla vaikuttavan pääasiassa motivaation, ammatillisen osaamisen ja myönteisyyden. Myös stressinhallinta ja persoonallisuus tulivat jonkin verran esille. Kaikki edellä mainitut tekijät ovat enimmäkseen sidoksissa henkilön omaan minään, omiin asenteisiin ja arvoihin. Sen vuoksi oman itsen hyväksyminen on olennainen osa henkisten voimavarojen vahvana pysymiseen. Organisaation toiminnassa motivaation vaikuttaa tietenkin myös se, kuinka johtamisessa otetaan henkinen hyvinvointi huomioon ja kuinka hyvinvoinnin perustana oleva työ vastaa ihmisen tavoitteita ja ammatillisia kykyjä.

Edellisessä tutkimuksessa fyysisen kuormituksen ja motivaation todettiin vaikuttavan työssä jaksamiseen. Teollisuusyrityksessä on hyvin normaalia, että toimihenkilöt ja työntekijät kokevat jaksamiseen vaikuttavat tekijät eri tavoin. Vaikka toimihenkilöt kokevat puutteita ergonomiassa ja työmenetelmissä, heidän jaksamiseensa vaikuttavat tekijät olivat enemmän psyykkiseen puoleen viittavia kuin työntekijöillä. Työntekijät kokivat konkreettiseen työntekoon liittyviä häiriötekijöitä enemmän kuin toimihenkilöt, joskin heidän mielestään myös työn sisältöön vaikuttaminen sekä palautteen ja palkitsemisen vaikutus jaksamiseen oli olemassa.

Fyysisen kuormituksen alueelta työvälineiden, työn fyysisen raskauden, työasentojen ja työmenetelmien koettiin haittaavan työssä jaksamista eniten. Teollisuuden alan organisaatioissa fyysisen kuormituksen kokeminen on varsin yleistä, vaikkakin sen helpottamiseksi on nykyään olemassa erilaisia laitteita. Kohdeorganisaatioissa työtä tehdään kuitenkin osin hartiavoimin, joten esille

nousseet häiriötekijät kannattaa ottaa huomioon työmenetelmiä suunniteltaessa. Henkilöstön kuuleminen on tässä kohdin ensisijaisen tärkeää, sillä heillä on tieto siitä, miten kukin työvaihe kuormittaa.

Sen sijaan kehittymismahdollisuudet sekä palaute ja palkitseminen aiheuttivat työmotivaation heikentymistä. Riittäväällä vuorovaikutuksella ja avoimuudella voitaisiin vaikuttaa edellä mainittuihin epäkohtiin. Kehittymismahdollisuuksista voitaisiin keskustella oman esimiehen kanssa niin, että myös työntekijä tulisi kuulluksi. Tämä koskee myös palautekeskusteluja. Palkitseminen on tyypillisesti kaikkialla koettu yleensä niin, että mikään ei koskaan riitä. Tähänkin voitaisiin ehkä vaikuttaa, kun asioista puhuttaisiin avoimemmin ja palkitsemisen taustoja selvitettäisiin henkilöstölle tarkemmin.

Palautteen on todettu motivoivan ja ohjaavan toimintaa, mutta se edellyttää kahdensuuntaista vuorovaikutusta toimiakseen hyödyttävästi. Palkitseminen on case-yrityksessä käytössä luontaisetuina sekä tuotantopalkkion muodossa ja se on sidottu työsuoritukseen. Myös vuosibonuksia maksetaan. Itse palkka lisää sisäistä motivaatiota ja sen vuoksi sen määrittelemiseen pitäisi käyttää riittävästi aikaa ja noudattaa muun muassa työehtosopimuksessa olevaa palkan määrääntymiseen ohjaavaa kaaviota. Henkilöstön ottaminen mukaan työn suunnitteluun ja ennakoivaan työsuojeluun voisi mahdollistaa työssä jaksamisen kehittymistä entistä parempaan suuntaan.

Edellisen tutkimuksen tulokset työtyytyväisyydestä kertovat, että 48,4 % vastanneista tunsivat työtytymättömyyttä ja 51,6 % tunsivat työtyytyväisyyttä. Tässä tutkimuksessa selvisi henkilöstön työtyytyväisyyden taustalla vaikuttavan ryhmähengen, palkan, työssä kehittymisen sekä johdon ja esimiesten toiminnan. Herzbergin kaksifaktorigen teorian mukaisesti nämä tekijät jakautuvat niin motivaatio- kuin toimeentulotekijöihin (luku 3.1). Työssä kehittyminen luetaan motivaatiotekijöihin ja se vaikuttaa työtyytyväisyyteen, kun taas ryhmähengi, palkka ja johtaminen vaikuttavat toimeentulotekijöinä työtytymättömyyteen. Tämä tarkoittaa, että toimeentulotekijöihin tulisi organisaatiossa vaikuttaa positiivisesti, jotta tyytymättömyyttä saataisiin vähennettyä. Keinoja voisivat olla

jo aiemmin mainitut avoimemman ilmapiirin luominen ja kahdensuuntaiseen vuorovaikutukseen pyrkiminen.

Työn hallinnassa koettiin olevan puutteita. Kyselytutkimuksen mukaan tämä johtuu pääosin siitä, ettei henkilöstöllä ole mahdollisuutta vaikuttaa ja osallistua työtään koskeviin asioihin. Koska työn hallinta vaikuttaa suuresti työmotivaatioon, olisi tärkeää suorittaa toimenpiteitä sen kohentamiseksi. Johdon ja esimiesten tulisi mahdollisuuksien mukaan yrittää ottaa alaisiaan huomioon työn organisoinnissa. Toimiva molemminpuolinen vuorovaikutus ja rakentavan palautteen antaminen parantaisivat ajan mittaan työn hallinnan laatua ja sen kautta myös henkilöstön tyytyväisyyttä.

Kannustamattomaksi koettu johtaminen on työyhteisön hyvinvoinnin kannalta varsin ikävä piirre. Vaikkakin vastanneista vain hieman yli puolet koki eikannustavaa johtamista, ei voida ajatella, ettei asian parantamiseksi tarvitsisi tehdä mitään. Päinvastoin. Muun muassa stressiperäisiin ja psyykkisistä syistä johtuviin sairauspoissaoloihin voidaan vaikuttaa vähentävästi pitämällä yllä kannustavaa johtamista. Tärkein tekijä ihmisten johtamisessa liittyykin siihen, että johto arvostaa työntekijöitä ihmisinä eikä vain toimintansa edesauttajina. Case-yrityksen henkilöstö itse koki kannustavaan johtamiseen liittyvän rakentavan palautteen saamisen, henkilökohtaisten toimintasuunnitelmien tekemisen ja niiden ylläpitämisen, yleisen kannustamisen, avoimen tiedonkulun sekä kuuntelemisen taidon ja mahdollisuuden osallistua oman työn suunnitteluun.

Aikaisemman työhyvinvointitutkimuksen tulokset esittivät mielenkiintoisen epäsuhtan työturvallisuuteen liittyen. Metsäliiton teettämässä tutkimuksessa selvisi, että 48 % vastaajista koki työturvallisuustoiminnan sattumanvaraisesti organisoiduksi. Samalla kuitenkin turvallisuusjohtaminen määriteltiin kohtalaiseksi tai vahvaksi 74,3 % toimesta. Todennäköisesti turvallisuusjohtamista on pidetty vahvana, koska muun muassa työterveyshuolto on järjestetty asianmukaisesti. Organisointi on puolestaan voitu kokea sen vuoksi sattumanvaraisesti organisoiduksi, jos ei ole tiedetty mitä kaikkea siihen liittyy. Tiedotukseen ja koulutukseen sekä pelastusharjoituksiin panostettiin tulosten

mukaan melko vähän. Työturvallisuuskorttikoulutuksella voi-taisiin korjata edellä mainitut puutteet. Perehdyttämiseen ja työnopastukseen sekä työoloihin panostettiin tulosten mukaan keskinäisesti. Melko runsasta panostusta havaittiin työterveyshuollon ja turvallisuusohjeiden ja opasteiden osalta. Tämä onkin ymmärrettävää, koska molemmat ovat lakiin sidottuja toimia.

Ryhmähenki koettiin kyselytutkimuksen mukaan paremmaksi kuin edellisessä tutkimuksessa. Toisaalta kysymyksenasettelu on voinut johtaa tähän tulokseen, sillä vastauksista huonon tai melko huonon valinnea pyydettiin kirjoittamaan millaisin toimenpitein ryhmähenkeä saataisiin kohennettua, eivätkä vastaajat ole välttämättä halunneet kirjoittaa mitään. Hyvän ryhmähengen taustalla ovat työyhteisön avoimuus, vuorovaikutus sekä se, millaisen käyttäytymismallin johto antaa toisten arvostamisesta ja kunnioittamisesta. Nämä tekijät kuitenkin vaikuttavat tulosten perusteella olevan melko hyvässä kunnossa, vaikkakin aina on parantamisen varaa jo siitä syystä, että ryhmähengellä on suuri vaikutus työmotivaatioon.

Vaikka ryhmähenki olikin suhteellisen positiivinen, ei työyhteisössä välttytty kuitenkaan puutteilta. Koska ilmapiirin oli todettu olevan eniten jännittynyt ja ennakkoluuloinen, selvitettiin tässä tutkimuksessa työyhteisössä esiintyviä epäkohtia. Kannustavan johtamisen puute tuli esiin näissäkin vastauksissa. Sosiaalista kanssakäymistä kaivattiin myös huomattavasti enemmän kuin mitä oli ollut. Infotilaisuuksien riittävä järjestäminen sekä työajan ulkopuoliset tapahtumat lisäisivät sosiaalista kanssakäymistä. Jopa oman esimiehen kanssa voitaisiin sopia keskustelutilaisuuksista. Työhön liittyviä epäkohtia olivat jaottelut ”minun ja sinun töihin” sekä osittain osaamisen, taitojen ja aktiivisuuden korostamatta jättäminen. Kaikkia edellä mainittuja tekijöitä voidaan melko pienin toimenpitein parantaa, mutta se tosiasia, että suurin osa henkilöstöstä koki työyhteisössä liikkuvan huhuja, on varsin huolestuttavaa. Sen korjaaminen ei ole niin yksinkertaista, sillä jokaisen palveluksessa olevan tulisi osaltaan tehdä muutos toimintatavoissaan. Johto voi omalta osaltaan pyrkiä katkaisemaan erilaisilta huhuilta siivet antamalla henkilöstölle mahdollisimman selkeän ja informatiivisen

kuvan organisaation tilanteesta sekä kaikista sen toimintaan vaikuttavista asioista riittävän usein (luku 4.2).

Erityisesti avoimuuden korostaminen tässä työyhteisössä on jäänyt liiaksi taka-alalle. Johtamisen leadership – puolta tulisi myös kehittää enemmän ja yleistä keskustelua ja vuorovaikutusta henkilöstön kanssa lisätä.

## 6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää organisaation, työntekijän ja työyhteisön vaikutuksia työhyvinvointiin. Työn teoreettinen osa perustui aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja elektronisiin aineistoihin. Empiirinen osa koostui Metsäliitto Osuuskunta Puutuoteteollisuus Kuningaspalkille tehtyyn kyselytutkimukseen, joka pohjautui yritykseen vuonna 2007 tehdyn hyvinvointitutkimuksen tuloksiin. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään koko henkilöstölle suunnatun kyselyn avulla erilaisia tekijöitä eniten aiemmassa tutkimuksessa esille nousseisiin niin positiivisiin kuin negatiivisiin tuloksiin.

Tutkimus onnistui verrattain hyvin. Vastausprosentti 58,3 on mielestäni erittäin hyvä. Itsekin kyseisessä organisaatiossa palvelleena tiedän, etteivät vastaavanlaiset kyselyt ole saavuttaneet kovinkaan suuria vastausprosentteja. Etunani saattoikin olla se, että minut tunnettiin jo entuudestaan ja avukseni haluttiin olla.

Tulosten perusteella voidaan karkeasti todeta, että avoimuuden ja vuorovaikutuksen korostamisella sekä johtamistaitojen kehittämällä työyhteisöstä saataisiin entistäkin hyvinvoivampi ja toimivampi. Erityisesti se, että valtaosa yli viisi vuotta työsuhteessa olleista kokee puutteita johtamisessa ja työyhteisön toiminnassa, kertoo miten olennaista juuri avoimuuteen ja johtamiseen on panostaa. Työyhteisön toimivuus, terveys ja toimintakyky sekä työolot ja työ itsessään vaikuttavat tulos-ten mukaan eniten työkykyyn. Henkisten voimavarojen tärkeimpinä ylläpitäjinä koettiin olevan motivaatio, ammatillinen osaaminen ja myönteisyys.

Työssä jaksaminen jakautui selkeästi ja varsin odotettavissa olevasti työntekijöiden ja toimihenkilöiden kesken. Toimihenkilöt kokivat enemmän psyykkisiä jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä ja työntekijät konkreettisia fyysisiä tekijöitä, joskin he kaipasivat myös enemmän palautetta ja palkitsemista edistämään jaksamistaan. Palkka, johtaminen ja ryhmähenki olivat tulosten

mukaan suurimmat työtyytyväisyystekijät. Näihin panostaminen on tarpeen, sillä ne ovat Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan henkilön kokemia toimeentulotekijöitä, jotka usein mainitaan silloin, kun koetaan tyytymättömyyttä. Työn hallintaan tarvitaan muutoksia, jotka mahdollistavat edes hieman henkilön osallistumisen omaan työhönsä liittyvien päätösten suunnitteluun.

Tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää, sillä kysymykset liittyivät taustansa vuoksi juuri tiettyyn henkilöstöön. Jatkotutkimuksena olisi kannattavaa selvittää ongelmakohtien suhteutta tuotannossa eri työvaiheissa työskentelevien kokemuksiin. Varsinkin johtamiseen ja esimiestaitoihin voitaisiin näiden tulosten pohjalta vaikuttaa entistä tehokkaammin, koska jokaisella työvaiheella on oma esimiehensä. Tässä tutkimuksessa luokitteluja tehtiin vain iän ja toimenkuvan mukaan.

## LÄHTEET

### PAINETUT LÄHTEET

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

Aro, A. 2006. Onko työssä tolkkua?. Helsinki: Edita.

Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. 5.-6. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. 2. painos. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

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

Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Helsinki: Tammi.

Juuti, P. 2006. Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. Helsinki: Otava.

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

Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. 7. , tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

Karlöf, B. 1994. Johtamisen mallit ja käsitteet. 2. painos. Suom. Riikonen, E. & Tillman, M. Porvoo: WSOY.

Kauhanen, J. 2004. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5.-6. painos. Helsinki: WSOY.



- Koivisto, K. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. 1. painos. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Kukkonen, R. & Louhevaara, V. 1992. Kuntoa työhön. Opas työolojen ja kunnon arvioimiseen ja kehittämiseen. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 1999. Hengittävä työyhteisö – johtamista muutosvirrassa. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Nissinen, V. 2006. Syväjohtaminen. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Nurmi, R. 2000. Johtaminen II: Johtaminen ja esimiestyö. Maarianhamina: Mermerus.
- Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita.
- Pessi, Y. 1999. Työilmapiiri. Helsinki: Hakapaino Oy/Espoo: Scritti.
- Puro, J-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Helsinki: WSOY.
- Riikonen, E., Kämäräinen, M., Lappalainen, J., Oksa, P., Pääkkönen, R., Rantanen, S., Saarela, K. L. & Sillanpää, J. 2006. Työsuojelun perusteet. 3. korjattu painos. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Saloheimo, J. 2006. Työturvallisuus: Perusteet, vastuu ja oikeussuoja. Toinen uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. 8. painos. Helsinki: Talentum.

Waris, K. 2001. Näköaloja työelämään. Kuormittuminen voimavaraksi. Helsinki: Työterveyslaitos.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä.

## ELEKTRONISET LÄHTEET

Eronen, O. 1996. Johtamisilmapiirimittarin muodostaminen henkilöstön ilmapiiri-arvioista [verkkójulkaisu]. Tampereen yliopiston Psykologian laitos [viitattu 4.4.2008]. Saatavissa: <http://www.uta.fi/laitokset/psyk/tutkimus/gradut/eronen/>

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. 2007. Working time flexibility in European companies. Establishment survey on working time 2004-2005 [verkkójulkaisu]. [viitattu 28.2.2008]. Saatavissa: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2007/39/en/1/ef0739en.pdf>

Frannet Oy. Laaja-alainen johtaminen [verkkójulkaisu]. [viitattu 3.4.2008]. Saatavissa: <http://www.frannet.fi/johtaminen.html>

Juholin, E. 2003. Viestintä työyhteisössä [verkkoo-oppimateriaali]. Jyväskylän yliopisto, Viestintätieteiden laitos [viitattu 9.4.2007]. Saatavissa: [http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/viestinta\\_tyoyhteisossa.html](http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/viestinta_tyoyhteisossa.html)

Jyväskylän yliopisto, Viestintätieteiden laitos. Vuorovaikutustaidot [verkkoo-oppimateriaali]. [viitattu 1.3.2008]. Saatavissa:

<http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviestit/osallistujat/yksilo/vuorovaikutustaidot.html>

Kaukinen, K. 2006. Sairauspoissaolot lisääntyneet pikkujuhlilla [verkkójulkaisu]. Elinkeinoelämän keskusliitto [viitattu 25.3.2008]. Saatavissa: [http://www.ek.fi/?we\\_objectID=4335](http://www.ek.fi/?we_objectID=4335)

Lipponen, R. Esimiestyö [verkko-oppimateriaali]. Haapajärven ammattiopiston internet-sivut [viitattu 9.4.2007]. Saatavissa: <http://www.hai.cop.fi/henkilokunta/Raija.Lipponen/>

Mamia, T. Organisaatioteoriat [verkko-oppimateriaali]. Tampereen yliopisto [viitattu 4.4.2008]. Saatavissa: [http://www.uta.fi/~tero.mamia/opetus/luennot/ts\\_2.pdf](http://www.uta.fi/~tero.mamia/opetus/luennot/ts_2.pdf)

NetMBA. Maslow's Hierarchy of Needs [verkkójulkaisu]. [viitattu 4.4.2008]. Saatavissa: <http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/maslow/>

Sarpila, P. Tapaturmat metsäteollisuudessa [verkkójulkaisu]. Vahinkovakuutusyhtiö If:n internet-sivut [viitattu 25.3.2008]. Saatavissa: <http://ifnews.if.fi/fi/tiedote/vahinko/tapaturmat-metsateollisuudessa.html>

Taloustutkimus Oy. Kvalitatiivinen tutkimus [verkkójulkaisu]. [viitattu 24.4.2008]. Saatavissa: [http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet\\_ja\\_palvelut/tiedonkeruuratkaisut\\_ja\\_monitilaa/kvalitatiivinen\\_tutkimus/](http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitilaa/kvalitatiivinen_tutkimus/)

Tampereen yliopisto, Psykologian laitos. Terveyspsykologia [verkko-oppimateriaali]. [viitattu 5.4.2008]. Saatavissa: [http://www.uta.fi/laitokset/psyk/opiskelu/opetus/opetusmateriaalia/psyhair\\_1999/a7\\_7.htm](http://www.uta.fi/laitokset/psyk/opiskelu/opetus/opetusmateriaalia/psyhair_1999/a7_7.htm)

Tuomi, K. 2000. Henkilöstön hyvinvointi tukee yrityksen menestymistä [verkkolehti]. Työterveyslaitoksen Työterveiset 2000-03 [viitattu 7.11.2007].

Saatavissa:

<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/2000-03/06.htm>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2006. Henkilöstön johtaminen ja esimiestyö [verkkojulkaisu]. Työvoimatoimiston internet-sivut [viitattu 7.11.2007].

Saatavissa:

[http://www.mol.fi/mol/fi/03\\_tutkimus\\_ja\\_kehittaminen/02\\_tykes/10\\_tyokalupakki/02\\_esimiestyo/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/10_tyokalupakki/02_esimiestyo/index.jsp)

Työ- ja elinkeinoministeriö 2006. Työhyvinvointi ja jaksaminen [verkkojulkaisu]. Työvoimatoimiston internet-sivut [viitattu 7.11.2007]. Saatavissa:

[http://www.mol.fi/mol/fi/03\\_tutkimus\\_ja\\_kehittaminen/02\\_tykes/10\\_tyokalupakki/03\\_tyhy/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/10_tyokalupakki/03_tyhy/index.jsp)

Työministeriö. 2005. Työolobarometri lokakuu 2005, ennakkotietoja [verkkojulkaisu]. Työvoimatoimiston internet-sivut [viitattu 7.11.2007].

Saatavissa:

[http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/10\\_muut/tyoolo\\_barometri2005ennakko.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/10_muut/tyoolo_barometri2005ennakko.pdf)

Työsuojelupiirit. Fyysinen kuormitus [verkkojulkaisu]. [viitattu 28.2.2008].

Saatavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/fi/fyysinenkuormitus>

Työsuojelupiirit. Henkinen kuormitus [verkkojulkaisu]. [viitattu 28.2.2008].

Saatavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/fi/henkinenkuormitus>

Työsuojelupiirit. Työn hallinta [verkkojulkaisu]. [viitattu 26.2.2008 ja 2.3.2008].

Saatavissa: [http://www.tyosuojelu.fi/fi/tutsp\\_linkitettavat/363](http://www.tyosuojelu.fi/fi/tutsp_linkitettavat/363)

Työsuojelupiirit. Työterveyshuolto [verkkajulkaisu]. [viitattu 2.3.2008].

Saatavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/fi/tyoterveyshuolto>

Työterveyslaitos. 2006. Fyysinen toimintakyky [verkkajulkaisu]. [viitattu

5.4.2008]. Saatavissa:

<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/Yksilo/Tyontekija/fyysinen+toimintakyky.htm>

Työterveyslaitos. 2006. Henkinen hyvinvointi [verkkajulkaisu]. [viitattu

1.4.2007]. Saatavissa:

<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Henkinen+hyvinvointi/>

Työterveyslaitos. 2006. Osallistumisen, kehittämisen ja jaksamisen myönteinen

kehä [verkkajulkaisu]. [viitattu 20.2.2008]. Saatavissa:

<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/Yksilo/Tyo+ja+tyoolot/keha.htm>

Työterveyslaitos. 2006. Psykkiset voimavarat ja stressi [verkkajulkaisu]. [viitattu

5.4.2008]. Saatavissa:

<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tietotyö/Voimavarat/Psykkiset+voimavarat+ja+stressi>

Työterveyslaitos. 2007. Työyhteisön hyvinvointi [verkkajulkaisu]. [viitattu

1.4.2007]. Saatavissa:

<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Henkinen+hyvinvointi/Tyoyhteison+hyvinvointi/>

Työturvallisuuskeskus. Henkinen hyvinvointi [verkkajulkaisu]. [viitattu 1.4.2007].

Saatavissa: <http://www.tyoturva.fi/tyoturvallisuus/vointi/henkinen>

Työturvallisuuskeskus. Työturvallisuuskortti [verkkajulkaisu]. [viitattu 2.3.2008].

Saatavissa: <http://www.tyoturvallisuuskortti.fi/index.phtml?s=2> ja

[http://www.tyoturvallisuuskortti.fi/index.phtml?21\\_m=191&s=5](http://www.tyoturvallisuuskortti.fi/index.phtml?21_m=191&s=5)

Työturvallisuuskeskus. Työyhteisön ilmapiiri [verkkajulkaisu]. [viitattu 1.3.2008].  
Saatavissa: <http://www.tyoturva.fi/tyoturvallisuus/vointi/yhteiso/>

Åberg, L. 2001. Työyhteisön viestintäjärjestelmä [verkko-oppimateriaali].  
Helsingin yliopisto, Valtiotieteellinen tiedekunta [viitattu 9.4.2007]. Saatavissa:  
<http://www.valt.helsinki.fi/staff/aberg/jv0104/sld008.htm>

#### MUUT LÄHTEET

Työturvallisuuslaki 738/2002. Annettu Helsingissä 23.8.2002.

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Annettu Helsingissä 21.12.2001

Hei!

LIITE 1/1

*Opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa liiketaloutta suuntautuen yrityshallintoon. Oheinen kysely on osa tradenomin tutkintoon liittyvää opinnäytetyötäni, jonka tarkoituksena on kartoittaa työyhteisön hyvinvointia Kuningaspalkilla ja tuoda esille kehitysehdotuksia hyvinvoinnin parantamiseksi. Kysely suoritetaan nimettömästi ja luottamuksellisesti. Toivoisinkin mahdollisimman monen vastaavan kyselyyn tutkimustulosten luotettavuuden takaamiseksi. Kyselylomakkeet palautetaan niille varattuihin laatikoihin, jotka löytyvät taukotiloista. Vastausaikaa on 14.3.2008 asti.*

*Kevätterveisin*

*Marianne Simpanen*

#### TAUSTATIEDOT

**Ikä**     alle 18 vuotta                       18-25 vuotta                       26-35 vuotta  
                  36-45 vuotta                       46-55 vuotta                       yli 55 vuotta

**Olen**     toimihenkilö                       työntekijä

#### Työsuhteen kesto

alle 5 vuotta                       alle 10 vuotta                       yli 10 vuotta

#### KYSYMYKSET

##### **OMA TYÖNI**

**1. Mitkä seuraavista ovat mielestäsi kolme (3) tärkeintä hyvän työkyvyn tekijää? Rastita sopivimmat vaihtoehdot.**

johtaminen                       työ ja työolot                       terveys ja toimintakyky  
 peruskoulutus                       motivaatio                       ammattillinen osaaminen  
 oma asenne ja arvot                       toimiva työyhteisö ja organisaatio

**2. Mitkä seuraavista ovat mielestäsi kolme (3) tärkeintä henkisiä voimavarojasi ylläpitävää tekijää? Rastita sopivimmat vaihtoehdot.**

- motivaatio                       persoonallisuus                       itsetunto ja -tuntemus  
 myönteisyys                       stressinhallinta                       ammatillinen osaaminen  
 älylliset toiminnot

**3. Miten koet seuraavien fyysisen kuormituksen ja työmotivaation osa-alueiden haittaavan työssä jaksamistasi? Ympyröi vastaustasi kuvaava numero (1 = ei haittaa, 2 = ei juurikaan haittaa, 3 = en osaa sanoa, 4 = haittaa jonkin verran, 5 = haittaa paljon).**

Työmenetelmät	1	2	3	4	5
Työasennot	1	2	3	4	5
Työn fyysinen raskaus	1	2	3	4	5
Työssä vaadittava tarkkaavaisuus	1	2	3	4	5
Työvälineet	1	2	3	4	5
Työympäristö	1	2	3	4	5
Työyhteisö	1	2	3	4	5
Omat työskentelytavat	1	2	3	4	5
Oma asenne	1	2	3	4	5
Työn tavoitteet	1	2	3	4	5
Työn sisältö	1	2	3	4	5
Palaute ja palkitseminen	1	2	3	4	5
Kehittymismahdollisuudet	1	2	3	4	5

**4. Alla on esitetty erilaisia työtyytyväisyyteen liittyviä tekijöitä. Rastita niistä neljä (4) tärkeintä, joiden koet eniten vaikuttavan omaan työtyytyväisyytesi.**

- oma työpiste                       ryhmähenki                       johto ja esimiehet  
 työtavat                       kouluttaminen                       opastaminen ja perehdyttäminen  
 työssä kehittyminen                       viestintä ja tiedonkulku                       palkka



5. Miten koet seuraavat työn hallintaan liittyvät asiat? Ympyröi sopivin vaihtoehto asteikolla 1-5 (1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä).

Voin työssäni käyttää hyväksi erilaisia taitojani ja osaamistani.	1	2	3	4	5
Voin vaikuttaa työskentelytapaani.	1	2	3	4	5
Minulla on työhöni liittyvää päätösvaltaa.	1	2	3	4	5
Minulla on mahdollisuus osallistua työhöni liittyvien päätösten suunnitteluun.	1	2	3	4	5
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työhöni liittyvien päätösten suunnitteluun.	1	2	3	4	5
Työyhteisöni ilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen.	1	2	3	4	5
Saan työssäni riittävästi tukea ja apua.	1	2	3	4	5

### ORGANISAATION TOIMINTA

6. Millaista kannustava johtaminen mielestäsi on?

---



---



---



---



---



---



---

7. Koetko saavasi kannustavaa johtamista?  kyllä  en

8. Alla on esitetty turvallisuuteen liittyviä tekijöitä. Arvioi, miten niihin on panostettu työpaikallasi asteikolla 1-5 (1 = vähän, 2 = melko vähän, 3 = en osaa sanoa, 4 = melko paljon, 5 = paljon).

Työterveyshuolto	1	2	3	4	5
Turvallisuusohjeet ja -opasteet	1	2	3	4	5
Perehdyttäminen ja työnopastus	1	2	3	4	5
Tiedotus ja koulutus	1	2	3	4	5
Työolot	1	2	3	4	5
Pelastusharjoitukset	1	2	3	4	5

**TYÖYHTEISÖ****9. Millainen työpaikkanne ryhmähenki mielestäsi on?**

huono     melko huono     melko hyvä     hyvä

Jos vastasit *huono* tai *melko huono*, kerro miten ryhmähenkeä voitaisiin mielestäsi parantaa.

---



---



---



---



---



---



---



---



---

**10. Miten seuraavat väittämät kuvaavat mielestäsi omaa työyhteisöäsi asteikolla 1-5**

(1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)? Ympyröi sopivin vaihtoehto.

Työyhteisössämme on yhteiset tavoitteet.	1	2	3	4	5
Työyhteisössämme on yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat.	1	2	3	4	5
Työtehtävät ja vastualueet ovat selkeät.	1	2	3	4	5
Henkilöstön osaamista, taitoja ja aktiivisuutta korostetaan.	1	2	3	4	5
Sosiaaliselle kanssakäymiselle järjestetään riittävästi aikaa.	1	2	3	4	5
Ongelmanratkaisukyky on työyhteisössämme hyvä.	1	2	3	4	5
Työyhteisössämme liikkuu huhuja.	1	2	3	4	5
On ”minun töitä” ja ”sinun töitä”.	1	2	3	4	5
Johtajuus on toimivaa ja kannustavaa.	1	2	3	4	5
Poissaoloja on vähän.	1	2	3	4	5
Työilmapiiri on positiivinen.	1	2	3	4	5
Työyhteisössä on paljon syyttelyjä, riitoja ja valittamista.	1	2	3	4	5
Yhteistyö on sujuvaa.	1	2	3	4	5

