

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous Lappeenranta  
Ylempi AMK (Tradenomi)  
LITA15Y

Anna Soininen

## **Työhyvinvoinnin vaikutus työn tuottavuuteen ja palvelun laatuun ICT-asiantuntijaorganisaatiossa**

Opinnäytetyö 2017

## Tiivistelmä

Anna Soinen

Työhyvinvoinnin vaikutus työn tuottavuuteen ja palvelun laatuun ICT-asiantuntijaorganisaatiossa, 79 sivua, 2 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Ylempi AMK (Tradenomi)

LITA15Y

Opinnäytetyö 2017

Ohjaajat: lehtori Sari Jokimies, Saimaan ammattikorkeakoulu, toimitusjohtaja

Kari Alvila, Pohjois-Karjalan Tietotekniikkakeskus Oy

*Työhyvinvointia on tutkittu viime vuosina paljon, mutta tutkimukset ovat keskittyneet usein henkilöstön jaksamiseen ja yleisesti työhyvinvoinnin johtamiseen. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin työhyvinvointia työn tuottavuuden ja palvelun laadun näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää organisaation työhyvinvoinnin nykytila ja löytää konkreettisia keinoja työntekijöiden työhyvinvoinnin parantamiseen. Tutkimuksessa pyrittiin saamaan vastaus kysymykseen, voidaanko työhyvinvointia parantamalla parantaa työn tuottavuutta ja palvelun laatua.*

*Tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustutkimusta ja kohderyhmänä toimi ICT-asiantuntijaorganisaation etätoimipisteissä työskentelevät ICT-tukihenkilöt. Kohderyhmän osalta kartoitettiin nimettömän kyselytutkimuksen avulla työhyvinvoinnin nykytila, jonka perusteella tehtiin valikoituja toimenpiteitä työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Saman aikaisesti mitattiin kohderyhmän tuottavuutta ja palvelun laatua organisaation tietojärjestelmistä saatavilla mittareilla. Puolen vuoden seurantajakson jälkeen työhyvinvointikysely uusittiin ja mitattiin tuottavuuden ja palvelun laadun tilanne seurantajakson ajalta. Seurantajakson jälkeen toteutetun työhyvinvointikyselyn tuloksia sekä tuottavuuden ja palvelun laadun arvoja verrattiin lähtötilanteeseen.*

*Kohderyhmän kokonaisvaltainen työhyvinvointi ei työhyvinvointikyselyiden perusteella juurikaan muuttunut tutkimuksen aikana. Sen sijaan niiden kysymysten osalta, joihin kehittämistoimenpiteillä pyrittiin vaikuttamaan, tulokset olivat kehittyneet pääasiassa positiivisesti. Samaan aikaan tuottavuuden ja palvelun laadun mittarit olivat parantuneet, mutta palvelun laadun mittaamisessa tulokset eivät ole luotettavia asiakastyytyväisyyskyselyn alhaisesta vastausprosentista johtuen. Tutkimuksen perusteella työhyvinvoinnilla on vaikutusta työn tuottavuuteen. Asiakaspalvelun tulosten parantuminen antaa viitteitä työhyvinvoinnin vaikutuksesta myös palvelun laatuun. Organisaatiota suositeltiin jatkamaan hyväksi havaittuja työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteitä sekä edelleen kehittämään työhyvinvointia organisaation toiminnan kehittämiseksi.*

Asiasanat: työhyvinvointi, tuottavuus, palvelun laatu, energian johtaminen, etäjohtaminen, inhimillinen pääoma, työhyvinvointipääoma

## Abstract

Anna Soinen

Impact of well-being at work to work productivity and quality of service in ICT-professional organisation, 79 Pages, 2 Appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Business economics Lappeenranta

Degree in Business Administration

LITA15Y

Master's Thesis 2017

Instructors: Ms Sari Jokimies, Senior Lecturer in Saimaa University of Applied Sciences, Mr Kari Alvila, CEO in Pohjois-Karjalan Tietotekniikkakeskus Oy

*Well-being at work has been studied a lot lately, mostly from employees' ability to work or management point of view. The purpose of the research was to find out the present state of well-being at work in the organisation and discover actions to improve well-being at work. The objective of the research was to find out whether well-being at work has an effect in work productivity and quality of service.*

*This research examined ICT-support group working in remote office of ICT-professional organisation by Case study method. Data for this research was collected by an anonymous questionnaire about present state of well-being at work which led to selected actions to improve well-being at work. At the same time measurements of work productivity and quality of service was reported from the information systems of the organisation. After six months period the questionnaire was redone, and new measurements of work productivity and quality of service was reported. Results of the second questionnaire and measurements was then compared to the first ones.*

*Overall well-being at work didn't much change during this study, but results did improve on those questions that selected actions was meant to have an impact on. At the same time the measurements of work productivity and quality of service had improved, although the measurements of quality of service are not reliable for the low response rate of customer satisfaction feedback. The results of the study show that well-being at work has an effect in work productivity. Customer satisfaction feedback show some indications that well-being at work has also an effect in quality of service.*

Keywords: well-being at work, productivity, quality of service, energy management, virtual management, human capital

## Sisällys

1	Johdanto.....	5
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet .....	6
1.2	Tutkimusongelma .....	7
1.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	8
1.4	Opinnäytetyön rakenne.....	9
2	Työhyvinvointi johtamisessa .....	10
2.1	Työhyvinvointi .....	11
2.2	Tuottavuus .....	13
2.3	Palvelun laatu .....	15
2.4	Energian johtaminen.....	18
2.5	Etäjohtaminen.....	22
2.6	Inhimillinen pääoma ja työhyvinvointipääoma.....	26
3	Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteys .....	29
3.1	Tutkimusmenetelmä ja työhyvinvointikysely .....	29
3.2	Case-yrityksen ja tutkimuksen kohderyhmän esittely .....	32
3.3	Tuottavuuden ja palvelun laadun mittaaminen.....	34
4	Tutkimuksen tulokset.....	34
4.1	Työhyvinvoinnin nykytila .....	34
4.1.1	Esimiestyö ja johtaminen.....	35
4.1.2	Työ ja osaaminen .....	38
4.1.3	Työyhteisö.....	43
4.1.4	Työhyvinvointi ja työkyky .....	46
4.1.5	Kysymysten syy-yhteyssuhteet .....	50
4.2	Tuottavuuden ja palvelun laadun arvot .....	52
4.3	Kehittämiskohteet ja toimenpiteet työhyvinvoinnin parantamiseksi.....	54
4.4	Työhyvinvointikysely seurantajakson jälkeen.....	57
4.5	Tilanne seurantajakson jälkeen .....	57
4.5.1	Esimiestyö ja johtaminen.....	58
4.5.2	Työ ja osaaminen .....	60
4.5.3	Työyhteisö.....	62
4.5.4	Työhyvinvointi ja työkyky .....	64
4.5.5	Tuottavuuden ja palvelun laadun arvot.....	67
5	Johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet.....	69
6	Yhteenveto.....	72
	Kuvat.....	75
	Kaaviot.....	75
	Taulukot.....	76
	Lähdeluettelo .....	77
	LIITE 1: Työhyvinvointikysely.....	80
	LIITE 2: Spearmanin korrelaatiotestit.....	84

# 1 Johdanto

Suomessa etsitään kuumeisesti keinoja tuottavuuden parantamiseksi ja ratkaisuksi on tarjottu mm. kilpailukyky sopimuksen mukanaan tuomaa työajan pidentystä. Työelämän laatukysymykset ovat kuitenkin jääneet taka-alalle, vaikka Suomestakin löytyy konkreettisia esimerkkejä työyhteisöistä, joissa työhyvinvointia kehittämällä on saatu aikaan merkittäviä säästöjä. Suomessa jo työturvallisuuslaki velvoittaa esimiehiä huolehtimaan työntekijöiden kuormituksen tasosta ja esimies onkin tärkeässä roolissa työhyvinvoinnin toteutumisessa. (Manka & Manka 2016, 7-9.)

Tuottavuuden parantamiseksi tulisi pyrkiä poistamaan pahoinvointia aiheuttavia tekijöitä, mutta sen lisäksi tarvitaan aktiivisia työhyvinvointia parantavia toimenpiteitä (Nortio 2015). Työhyvinvointiin liitetään usein ensimmäisenä yksilön fyysinen kunto ja osaaminen, mutta työhyvinvointiin liittyy laajemminkin yksilön ja työyhteisön ominaisuuksia, kuten vaikuttamis- ja kouluttautumismahdollisuudet, työn mielekkyys, kannustava johtaminen sekä vuorovaikutus (Manka ym. 2010, 7). Suomen finanssialan vastuuasiamies Riikka Sipilän mukaan työn tehokkuus nousee, kun oman työn hallintamahdollisuudet paranevat. Työ on merkittävä osa elämää ja työtä kehittämällä luodaan tasapainoa työn ja muun elämän välille (Nortio 2015).

Hyvinvoivassa työyhteisössä työ on tuloksellista ja työssä onnistumisen edellytykset ja resurssit ovat tasapainossa (Tamminen 2011, 2). Työn hallinta ja työhyvinvointi paranevat, kun yrityksen tavoitteet ja työntekijöiden toiveet ovat samansuuntaiset ja niiden eteen työskennellään yhteistyössä (Nortio 2015). Työhyvinvointi pienentää sairaus- ja tapaturmakuluja ja tehostaa työajan käyttöä, minkä seurauksena työhyvinvointi parantaa työn laatua ja tuottavuutta sekä edistää uusien innovaatioiden syntymistä (Manka ym. 2010, 13).

Työhyvinvointiin liittyy läheisesti myös aineeton pääoma ja erityisesti inhimillinen pääoma, jota palvelualan asiantuntijaorganisaatioissa hyödynnetään voimakkaasti. Inhimillinen pääoma kattaa henkilöstön osaamisen sekä henkilökohtaiset ominaisuudet ja asenteet, mutta se on sidoksissa myös yrityskulttuuriin ja toimin-

tatapoihin. Työelämä on murroksessa, sillä työn tekeminen ei ole enää paikka-  
sidonnaista ja digitaalisen kehityksen aikakaudella syntyneet ikäluokat arvottavat  
työtä ja vapaa-aikaa eri tavalla kuin vanhemmat sukupolvet. Tämä vaatii muutok-  
sia työn tekemisen kulttuuriin ja haastaa yritykset kehittämään toimintatapojaan.  
(Manka & Manka 2016, 13,52-53.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan työhyvinvointia työn tuottavuuden ja palvelun  
laadun näkökulmasta. Tuottavuudella pyritään mittaamaan jonkin prosessin kan-  
nattavuutta ja tuottavuuden arviointi on mielekästä, jos sitä voidaan verrata jo-  
honkin, esimerkiksi tuottavuuteen toisena ajankohtana. Tuottavuus liittyy resurs-  
sien käyttöön ja saatavuuteen, ja tavallisesti tuottavuutta mitataan fysikaalisilla  
yksiköillä ja kappaleilla. Tuottavuuden käsitettä voidaan kuitenkin hyödyntää  
myös immateriaalisina tuotoksina ja panoksina, joten tuottavuutta voidaan mitata  
ja kehittää myös palvelutoiminnassa. Määrällisten muutosten lisäksi proses-  
seissa voi tapahtua laadullisia muutoksia, joita voidaan arvioida vaikuttavuuden  
näkökulmasta. Pelkkä tehokas tuottavuus ei riitä, vaan on osattava tehdä oikeita  
asioita. (Brax 2007, 4-7.)

## **1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet**

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää tutkimuksen kohteena olevan organisaation  
työhyvinvoinnin nykytila ja löytää konkreettisia keinoja työntekijöiden työhyvin-  
voinnin parantamiseen. Työhyvinvointia parantamalla pyritään motivoimaan ja si-  
touttamaan osaava henkilökunta yrityksen toimintaan, minkä avulla pyritään pa-  
rantamaan työn tuottavuutta ja palvelun laatua. Vastaavasti parantamalla työn  
tuottavuutta ja palvelun laatua, voidaan parantaa yrityksen toimintakykyä ja asia-  
kastyytyväisyyttä. Työhyvinvoinnilla uskotaan olevan vaikutusta koko organisaa-  
tion toimintaan, mutta tässä opinnäytetyössä painopiste on ensisijaisesti työn  
tuottavuuden ja palvelun laadun mittaamisessa ja kehittämisessä.

Työhyvinvointia on tutkittu viime vuosina hyvin paljon ja tutkimukset vaikuttavat  
usein keskittyvän henkilöstön jaksamiseen ja yleisesti työhyvinvoinnin johtami-  
seen. Työssä jaksaminen liittyy olennaisesti työhyvinvointiin, mutta tässä opin-  
näytetyössä työhyvinvoinnin vaikutuksia tutkitaan työssä jaksamisen sijaan työn

tuottavuuden ja palvelun laadun näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, voidaanko työhyvinvointia parantamalla parantaa myös työn tuottavuutta ja palvelun laatua. Tutkimuksen kohteena on ICT-palveluita tuottava asiantuntijaorganisaatio, jossa avainasemassa on henkilöstön osaaminen ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Henkilöstön hyvinvointi onkin tärkeää koko organisaation toiminnan kannalta.

Tutkimuksen kohderyhmä rajattiin siten, että kohderyhmässä työskentelevät henkilöt olisivat työn tekemisen näkökulmasta mahdollisimman samankaltaisia, jotta työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteet palvelisivat mahdollisimman tasapuolisesti koko kohderyhmää ja sitä kautta myös tutkimuksen tavoitetta. Lisäksi opinnäytetyön teoriassa pyritään huomioimaan erityisesti palvelutuotannon ja asiantuntijatyön näkökulma tutkimuksen kohdeorganisaation toiminnasta johtuen, vaikka samat työhyvinvoinnin lainalaisuudet ovat sovellettavissa alasta riippumatta.

Opinnäytetyön aihevalinta lähti liikkeelle omasta kiinnostuksesta työhyvinvointia kohtaan. Tuottavuuden kasvusta on puhuttu jo pidempään, mutta keskustelusta nousi mieleen kysymys siitä, millaisilla keinoilla ja kenen kustannuksella siihen pyritään. Tästä johtuen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden suhde valikoitui tutkimuksen kohteeksi. Kohdeyrityksen strategian linjausten mukaisesti he pyrkivät eri toimenpitein parantamaan henkilöstön työhyvinvointia, joten opinnäytetyön toteuttaminen yrityksessä soveltui myös heidän omiin tavoitteisiinsa.

## **1.2 Tutkimusongelma**

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, onko työhyvinvoinnilla vaikutusta työn tuottavuuteen ja palvelun laatuun. Näin ollen päätutkimuskysymys on:

*Voiko työhyvinvointia parantamalla parantaa työn tuottavuutta ja palvelun laatua?*

Koska työhyvinvointi on tutkimuksen lähtökohta ja tutkimuksessa pyritään löytämään keinoja kohderyhmän työhyvinvoinnin parantamiseen tuottavuuden ja palvelun laadun kehittämiseksi, on ensimmäinen alatutkimuskysymys:

*Miten työhyvinvointia voidaan parantaa ICT-asiantuntijaorganisaatiossa?*

Tutkimuksen kohteena oleva kohderyhmä työskentelee etätoimipisteissä, joten toisen alatutkimuskysymyksen näkökulma on organisaation toimialan sijaan työympäristössä:

*Miten työhyvinvointia voidaan parantaa etätyöskentelyssä?*

Pää tutkimuskysymykseen tulee saada vastaus tutkimuksen aikana, mutta alakysymykset voivat jäädä avoimeksi, mikäli valituilla toimenpiteillä ei ole parannettu kohderyhmän työhyvinvointia. Tässäkin tapauksessa voidaan todeta, ettei näillä toimenpiteillä ollut vaikutusta työhyvinvointiin. Alatutkimuskysymysten yleistäminen voi myös olla haastavaa, koska työhyvinvoinnin parannuskeinot ovat usein työyhteisökohtaisia, vaikka joitakin tutkittuja ja toimivaksi osoitettuja toimintamalleja on olemassa.

### **1.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuutta kuvaavat reliabiliteetti ja validiteetti, joista muodostuu tutkimuksen kokonaisluotettavuus. Reliabiliteetti tarkoittaa, että tutkimus antaa tarkkoja tuloksia ja mittaus voidaan toistaa saaden samanlaiset tulokset. Reliabiliteettia arvioitaessa tarkastellaan otoskokoa ja laatua, vastausprosenttia, huolellista tietojen syöttöä sekä mahdollisia mittausvirheitä eli mittarin kykyä mitata tutkittavia asioita. Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa, että tutkimus mittaa oikeita asioita eli tutkijan kykyä siirtää teoria mitattavaksi ominaisuudeksi. Validiteettia arvioitaessa tarkastellaan, miten kysymysten muotoilu on onnistunut, jotta tutkija ja tutkittava ymmärtävät ne samalla tavalla. Lisäksi arvioidaan valitun asteikon toimivuutta ja mittauksen epätarkkuuksia. (Vilkka 2007, 149-152.)

Tutkimuksen kohderyhmä on sen verran pieni, että otoksena käytettiin koko perusjoukkoa. Tutkimuksen kohderyhmästä 76 % vastasi ensimmäiseen ja 72 % toiseen kyselyyn. Vastaaajissa on mukana työntekijöitä kaikista muista ikäryhmistä paitsi yli 60-vuotiaista. Kyselyn vastaukset vietiin suoraan kyselytyökalusta analysointijärjestelmiin, joten manuaalista tietojen syöttöä oli melko vähän. Kyselyssä pystyi valitsemaan useamman koulutustason, mutta tulosten analysoinnissa huomioitiin vain korkein koulutus. Tästä johtuen kullekin vastaajalle syötet-



tiin analysointijärjestelmiin vain yksi arvo koulutustason osalta. Koska kysely mittaa työhyvinvoinnin tilaa tietyllä hetkellä, ei myöhemmin toistettu mittaus välttämättä anna samoja tuloksia.

Kyselyssä käytettiin Likertin asteikkoa, jota käytetään yleisesti mielipideväittämissä. Asteikko on 6-portainen, joten ääripäiden välillä olevat vaihtoehdot (esim. hieman samaa mieltä vs. melko samaa mieltä) voivat joidenkin vastaajien mielestä olla lähellä toisistaan. Asteikkoa ei kuitenkaan haluttu yksinkertaistaa liikaa, jotta vastaajat saataisiin pohtimaan tarkemmin omaa mielipidettään asiasta. Samasta syystä myös keskimmäinen ns. neutraalivaihtoehto jätettiin pois. Ennen kyselyn toteuttamista tutkimuskysymykset käytiin läpi yhdessä yrityksen johdon kanssa, jossa oli mukana myös kohderyhmän esimies. Muutamien kysymysten sanamuotoja muokattiin hieman kysymyksen sisällön selkeyttämiseksi. Kaikki kysymykset on aseteltu samalla tavalla positiivisessa sana muodossa, jotta kysymysten asettelu aiheuttaisi mahdollisimman vähän vastausvirheitä.

#### **1.4 Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyön rakentuu viidestä toisiaan johdonmukaisesti seuraavasta osa-alueesta, jotka on esitetty kuvassa 1. Opinnäytetyön johdanto johdattaa lukijan käsiteltävään aiheeseen ja esittää tutkimuksen lähtökohdat. Johdannon alaluvuissa määritellään tutkimuksen tausta ja tavoitteet sekä tutkimuskysymykset, joihin tutkimus pyrkii vastaamaan. Lisäksi johdannossa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Johdannon jälkeen luvussa 2 perehdytään tarkemmin työhyvinvoinnin, tuottavuuden ja palvelun laadun käsitteisiin sekä tutkimuksen perustana oleviin teorioihin. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys pohjautuu kolmeen näkökulmaan: energian johtamiseen, etäjohtamiseen sekä inhimilliseen pääomaan ja siitä johdettuun työhyvinvointipääoman käsitteeseen. Teoreettinen viitekehys on valittu tutkimuksen kohderyhmän ja aihealueen perusteella. Kohderyhmän henkilöt työskentelevät etäällä yrityksen päätoimipisteestä, joten etäjohtaminen on olennainen osa yrityksen ja kohderyhmän työskentelyä. Kohderyhmä koostuu ICT-asiiantuntijoista, jolloin inhimillisen pääoman merkitys korostuu. Energian johtamisen näkökulmaa ei puolestaan ole suomalaisessa työhyvinvointitutkimuksessa aikaisemmin tuotu esille.



Kuva 1. Opinnäytetyön rakenne.

Luvussa 3 käydään läpi tutkimusprosessi ja kuvataan valittu tutkimusmenetelmä, kohdeorganisaatio ja kohderyhmä, tutkimuksessa toteutettu kysely ja sen analysointimenetelmät sekä tuottavuuden ja palvelun laadun mittaamisen välineet. Luvussa 4 kuvataan työhyvinvointikyselyn tulokset ja tuottavuuden ja palvelun laadun mittareiden tuottamat arvot sekä ensimmäisen kyselyn perusteella löydetyt kehittämiskohteet ja sovitut toimenpiteet. Lisäksi luvun 4 lopussa tarkastellaan tilannetta seurantajakson jälkeen ja tehdään vertailu kahden työhyvinvointikyselyn tulosten sekä tuottavuuden ja palvelun laadun mittareiden tuottamien arvojen välillä. Luvussa 5 esitetään johtopäätökset tutkimuksen tuloksista ja nostetaan esiin mahdollisia jatkotoimenpiteitä työhyvinvoinnin ja toiminnan kehittämiseksi. Lopuksi luvussa 6 on yhteenveto koko opinnäytetyöstä.

## 2 Työhyvinvointi johtamisessa

Opinnäytetyössä tutkitaan työhyvinvoinnin vaikutusta työn tuottavuuteen ja palvelun laatuun. Luku 2 sisältää opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen, johon opinnäytetyö ja tutkimus nojaavat. Teoriaosuudessa käydään läpi ensin tutkimuksen kannalta oleelliset käsitteet. Luvussa 2.1 kerrotaan, mitä työhyvinvointi tarkoittaa, mitkä tekijät työhyvinvointiin vaikuttavat ja miten työhyvinvointi vaikuttaa yrityksen toimintaan. Luku 2.2 käsittelee tuottavuutta sekä sen yhteyttä työhyvinvointiin ja johtamiseen. Tuottavuutta katsotaan palvelutuotannon näkökulmasta, koska kohdeyritys toimii ICT-palveluiden tuottajana. Koska kohdeorganisaatio toimii palveluntuottajana, on palvelun laatu tärkeä osa yrityksen toimintaa. Luku 2.3 käsittelee palvelun laatua ja sen merkitystä asiakaskokemukseen.

Käsitteiden jälkeen kuvataan varsinaiset tutkimuksessa hyödynnettävät johtamisen teoriat. Luku 2.4 käsittelee energian johtamisen keinoja yksilön työhyvinvoinnin parantamiseksi motivaation, sitoutumisen ja yleisen jaksamisen kautta sekä näiden muutosten vaikutusta organisaation toimintaan. Luvussa 2.5 kerrotaan

etäjohtamisesta ja sen vaikutuksista yksilön ja työyhteisön toimintaan, mikä on oleellista huomioida tutkimuksen kohderyhmän perusteella. Tutkimuksen kohderyhmän ICT-asiantuntijat hyödyntävät työskentelyssä omaa osaamista ja ammattitaitoa, jolloin kyse on yksilön inhimillisestä pääomasta. Inhimillinen pääoma kytkeytyy työhyvinvointipääomaan, joka on organisaatiolle strateginen resurssi. Inhimillistä pääomaa ja työhyvinvointipääomaa käsitellään luvussa 2.6.

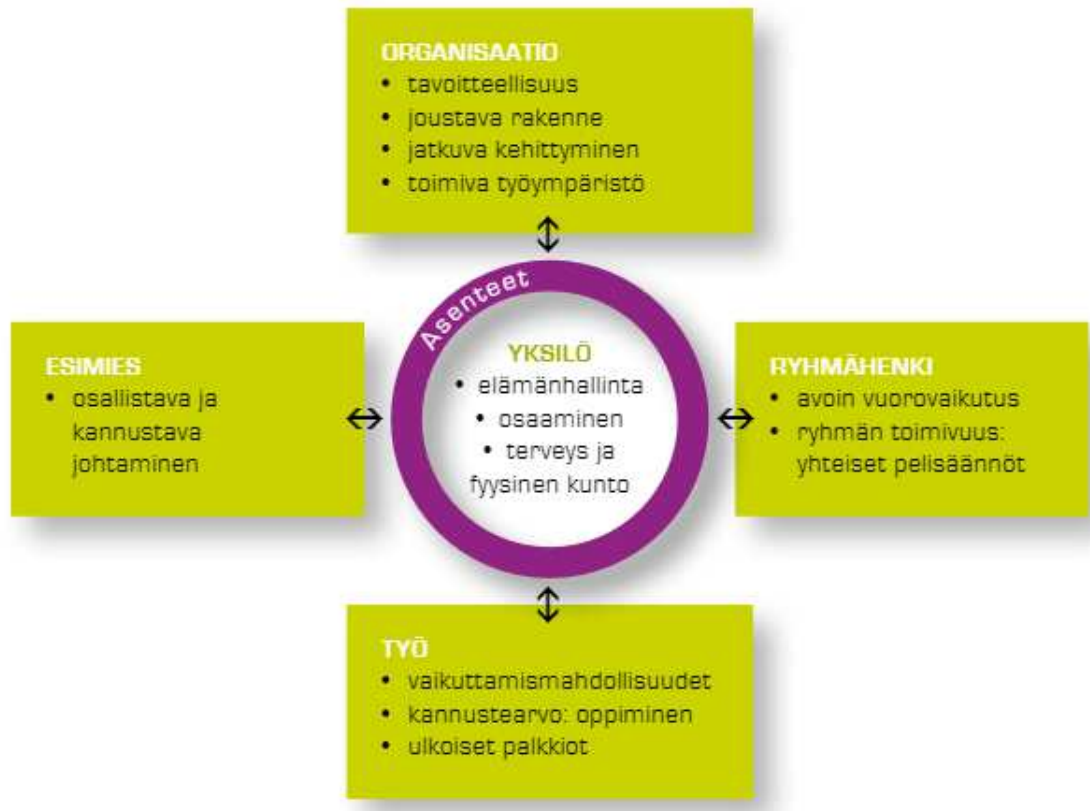
## **2.1 Työhyvinvointi**

Työllä on merkittävä rooli yksilön talouden turvaamisessa, mutta myös työn mielekkyydellä on vaikutusta yksilön elämänlaatuun. Työ on merkittävä osa ihmisen elämänsisältöä ja sen parissa vietetään jopa puolet valveillaoloajasta, joten on oleellista, miten työssä viihdytään. Henkilöstön työhyvinvointi on osa aineetonta pääomaa ja henkilöstön osaaminen, motivaatio ja vireys vaikuttavat yrityksen tuloksenteekokykyyn ja sopeutumiskykyyn muuttuvassa toimintaympäristössä (Valtiokonttori 2016).

Työpahoinvointi on Suomessa erittäin suuri ongelma, joka maksaa työterveyslaitoksen emeritusprofessori Guy Ahosen mukaan vähintään 25 miljardia euroa vuodessa. Pahoinvointi ilmenee sairauspoissaoloina, työkyvyttömyytenä ja sitoutumattomuutena, mikä näkyy myös työn tuottavuudessa, josta menetetään puutteellisen johtamisen ja työhyvinvoinnin takia noin 20 %. Yritysjohdo keskittyy katsomaan henkilöstöä vain lukuina eikä työhyvinvointiin kiinnitetä huomiota. (Mikkonen 2016.) Työterveyslaitoksen (2016) mukaan työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet voivat olla taloudellisesti kannattavia, koska tutkimuksen mukaan työhyvinvointiin tehdyt panostukset maksavat itsensä moninkertaisesti takaisin.

Organisaation menestyksen mittaaminen perustuu usein taloudelliseen näkökulmaan, mutta voiton tuottaminen omistajilleen keinolla millä hyvänsä ei ole yrityksen toiminnan kannalta kestävää. Työhyvinvoinnin ja organisaation menestyksen välisiä syy-seuraussuhteita voi olla vaikea tutkia, mutta tietyt työhyvinvoinnin perusedellytykset pitää olla kunnossa, jotta työntekijä on tyytyväinen. Näitä ovat mm. johtaminen, henkilösuhteet, palkkaus ja turvallisuus. Tyytymätönkin työntekijä voi kuitenkin olla tuottava, jos palkka motivoi työntekijää riittävästi. Todellinen

työtyytyväisyys syntyy näiden lisäksi onnistuneesta työsuorituksesta ja parhaimmillaan työ on voimaannuttavaa. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät on kuvattu kuvassa 2. (Pyöriä 2012, 7-11.)



Kuva 2. Työhyvinvoinnin tekijät. (Manka ym. 2010, 8.)

Työn vaatimusten ja hallinnan tulisi olla tasapainossa, ettei liiallinen työstressi uhkaa työtyytyväisyyttä. Työ ei myöskään ole irrallinen yksilön muusta elämästä, vaan yksilön hyvinvointi koostuu työn, perhe-elämän ja vapaa-ajan muodostamasta kokonaisuudesta. Tämän lisäksi työhyvinvointi ei ole vain yksilön ominaisuus, vaan osa työyhteisöä, joten yksilön ja organisaation voimavarat kytkeytyvät toisiinsa. Kiristynyt kilpailu ja vähenevät resurssit syövät hyvän työn edellytyksiä eivätkä organisaatiot panosta työhyvinvoinnin kehittämiseen. (Pyöriä 2012, 11-14.)

Oleennaista on työhyvinvoinnin jatkuva seuranta, jossa voidaan hyödyntää mm. sairauspoissaolojen määrän ja henkilöstön vaihtuvuuden seuranta, työtyytyväisyyskyselyitä ja työvahinkojen tilastointia (Pyöriä 2012, 21). Panostukset työhy-

vinvoinnin kehittämiseen kannattaa taloudellisesti, sillä se kehittää työn tuottavuutta ja vähentää kustannuksia, joita puutteellinen työhyvinvointi aiheuttaa (Aura & Ahonen 2016, 216).

## 2.2 Tuottavuus

Tuottavuus kuvaa operatiivista tehokkuutta tuotosten ja panosten suhteena. Tuottavuus on noussut keskeiseksi taloudellisen kehityksen ja kilpailukyvyn mittariksi ja yleisesti palvelutoimialalla tuottavuus on matala (Brax 2007). Kansainvälisessä tarkastelussa Suomessa yksityisten palveluiden tuottavuus on kuitenkin keskiarvoa parempi. (Kehusmaa 2011, 77).

Palveluiden luonteesta johtuen perinteinen teknillistaloudellinen tuottavuusnäkökulma ei sellaisenaan sovi palvelutuotannon tuottavuuden mittaamiseen (Brax 2007). Tietotyössä, palvelualalla ja julkisella sektorilla tuotos on usein osa prosessia, johon myös asiakas osallistuu. Työn panoksia ovat mm. osaaminen, innovaatiokyky ja käytetty aika, joiden mittaaminen voi olla hankalaa. Näissä tehtävissä voi olla luontevampaa ajatella tuottavuutta vaikuttavuutena tai suorituskykyinä (Kehusmaa 2011, 78). Haasteena onkin löytää uusia näkökulmia palvelujen tuottavuuden lisäämiseksi ja palvelutuotannon laadun parantamiseksi (Brax 2007).

Kuvassa 3 on Euroopan kansallisten tuottavuuskeskusten liiton määritelmä tuottavuudesta ja sen taustatekijöistä. Tuottavuus liittyy kannattavuuteen ja tuottavuus on kannattavuuden eräs osatekijä. Tuottavuuteen puolestaan vaikuttavat useat osatekijät, joita ei aina voida mitata perinteisillä tuottavuuden mittareilla. Esimerkiksi työhyvinvointi koostuu useasta tuottavuuden osatekijästä ja panostukset työhyvinvointiin näkyvät mahdollisesti vasta pidemmän ajan kuluttua. Työhyvinvointia edistämällä saadaan kuitenkin sekä välittömiä että välillisiä taloudellisia vaikutuksia ja työhyvinvoinnilla saadaan aikaan kestävää tuloskehitystä. Välittömiä vaikutuksia ovat mm. sairauspoissaolojen ja eläkekustannusten laskeminen ja välillisiä vaikutuksia ovat työn tuottavuuden ja laadun paraneminen sekä innovaatioiden lisääntyminen. (Kehusmaa 2011, 80-82.)



Kuva 3. Tuottavuus ja sen taustatekijät. (EANCP 1999, 4.)

Johtamisella on vaikutusta tuottavuuteen ja hyvällä johtamisella voidaan parantaa tuottavuutta. Palvelualoilla toiminta perustuu käytettävään työvoimaan, joten tuottavuuden kehittäminen on erityisen tärkeää. (Kauhanen 2013, 36-38.) Tietotyö on tiedon käsittelyä, jakamista, hyödyntämistä ja luomista, joka perustuu osaamisen, kokemuksen, jatkuvan oppimisen ja innovatiivisuuden hyödyntämiseen. Aika asettaa rajat työn tekemiselle, minkä lisäksi tuottavuuteen vaikuttavat mm. työntekijän asenne ja motivaatio (kuva 4). (Lönqvist ym. 2013, 76-77.) Organisaatioiden tulisikin kannustaa työntekijöitään innovatiivisuuteen ja kriittisyyteen, sillä henkilöstö tuntee oman työnsä ongelmakohtat ja osaavat antaa toimintaa parantavia kehitysehdotuksia (Pyöriä 2012, 21).



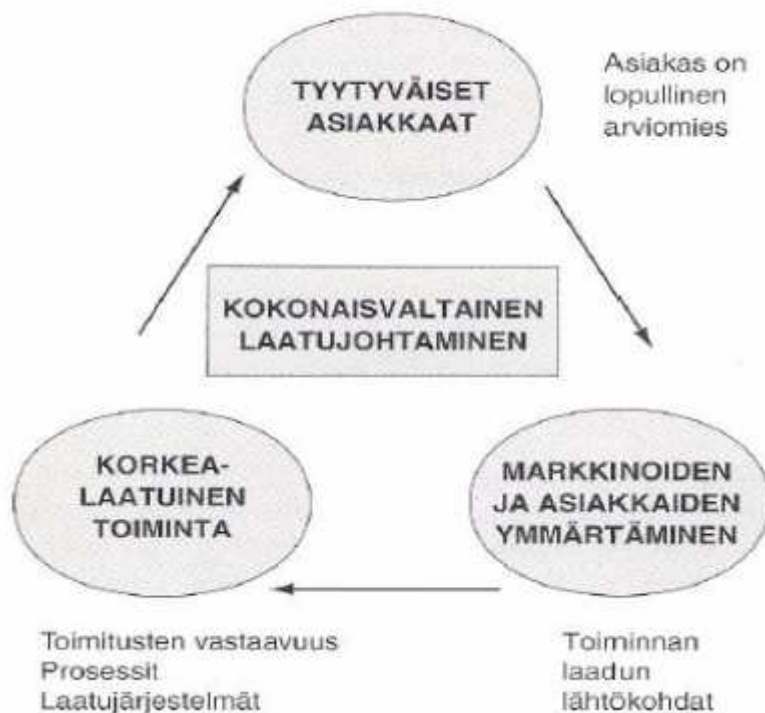
Kuva 4. Tietotyöläisen tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä. (Lönnqvist ym. 2013, 76-77.)

Palvelutuotannossa tuottavuuden tarkastelussa tulisi huomioida myös palvelun laatu, palvelukapasiteetin hyödyntäminen ja asiakas. Palvelutuottavuudessa merkittävää on tulevaisuuden kysynnän ennustaminen, jotta käytettävissä olevat panokset ovat oikeassa suhteessa kysynnän vaihteluun, sillä palveluita ei voi varastoida. Lisäksi asiakkaalla on usein aktiivinen rooli palveluiden tuottamisessa ja asiakas voi vaikuttaa sekä tuotoksen määrään ja laatuun että panoksiin. (Lönnqvist ym. 2010, 87-89.)

### 2.3 Palvelun laatu

Laadun lähtökohtana on asiakas, jonka tarpeita, vaatimuksia ja odotuksia peilataan yrityksen tuottamaan laatuun. Sisäinen tehokkuus ja virheettömyys eivät ole laadun tae, vaan laadukas toiminta tarkoittaa tyytyväisiä asiakkaita. Asiakastyytyväisyyteen ei kuitenkaan tule pyrkiä keinoja kaihtamatta, vaan yrityksen tulee

samalla säilyttää oma kannattavuutensa. Tärkeintä on saada laatu vastaamaan asiakkaan tarpeita eikä tuottaa ylilaatua, josta asiakas ei halua maksaa. Mikäli laatu on yrityksen kilpailuetu, ei asiakkaiden odotusten ylittäminen ole ylilaadun tuottamista. Kuvassa 5 on esitetty kokonaisvaltaisen laadunhallinnan kaavio, jossa markkinatuntemuksen kautta kehitetään toimintaprosessit sellaisiksi, että asiakastyytyväisyys saavutetaan. Toimintaa arvioidaan ja kehitetään asiakaspalutteen avulla. (Lecklin 2006, 18-19.)

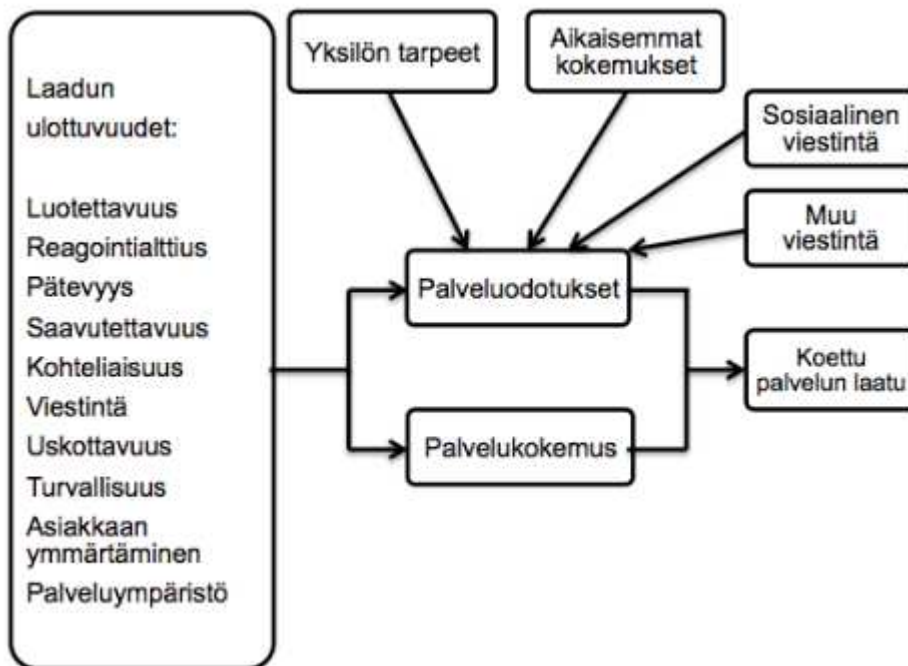


Kuva 5. Kokonaisvaltainen laadunhallinta. (Lecklin 2006, 19.)

Kiristyvässä kilpailussa tuotteiden laadulla erottautuminen on entistä vaikeampaa, joten palvelun merkitys on kasvanut. Asiakkaiden odotukset palvelun laadusta eivät välttämättä tarkoita samaa kuin tuottajan näkemys palvelun laadusta ja hyvässä palvelukokemuksessa on asiakaskohtaisia eroja. Kuvassa 6 on esitetty kaavio laatukokemuksen syntymisestä. Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat useat sisäiset ja ulkoiset tekijät. Asiakkaan omat tarpeet vaikuttavat siihen mitä palvelulta haetaan ja tarpeiden taustalla on asiakkaan ominaisuudet, kuten ikä, sukupuoli tai koulutustaso. Palvelun hinta vaikuttaa suoraan asiakkaan odotuksiin ja kalliimmalta palvelulta odotetaan enemmän vastinetta rahalle. Myös asiak-



kaan aikaisemmat kokemukset kohdeorganisaatiosta ja muista kilpailevista organisaatioista sekä mainonta ja muiden ihmisten mielipiteet luovat asiakkaalle odotuksia palvelun suhteen. Asiakas on itse osa palveluprosessia ja asiakkaan oma panostus vaikuttaa asiakkaan odotuksiin. Lisäksi tilannetekijät saattavat muuttaa palveluodotuksia. (Ylikoski 2001, 117-125.)



Kuva 6. Palvelun laatukokemuksen syntyminen. (Ylikoski 2001, 132.)

Palvelun laatua arvioidaan erilaisilla kriteereillä, joita ovat luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakastuntemus ja palveluympäristö (Ylikoski 2001, 126-129). Kokonaisvaltaista laadunhallintaa tarvitaan tulevaisuudessakin ja laatu integroituu enemmän koko yrityksen toimintaan ja prosesseihin. Yksilötasolla osaamisen ja ammattitaidon merkitys työn suorittamisessa korostuu ja itsenäisen työskentelyn merkitys kasvaa erityisesti asiakaspalvelutyössä. Prosessilähtöinen ajattelu ja tiimityöskentely lisääntyvät, ja johdon tehtävänä on luoda toimintaedellytykset yhteistyölle. Laadukkaasti toimiva yritys on joustava ja nopea matalantason organisaatio, jossa sidosryhmät kytkeytyvät tiiviimmin yrityksen prosesseihin. (Lecklin 2006, 21-22.)

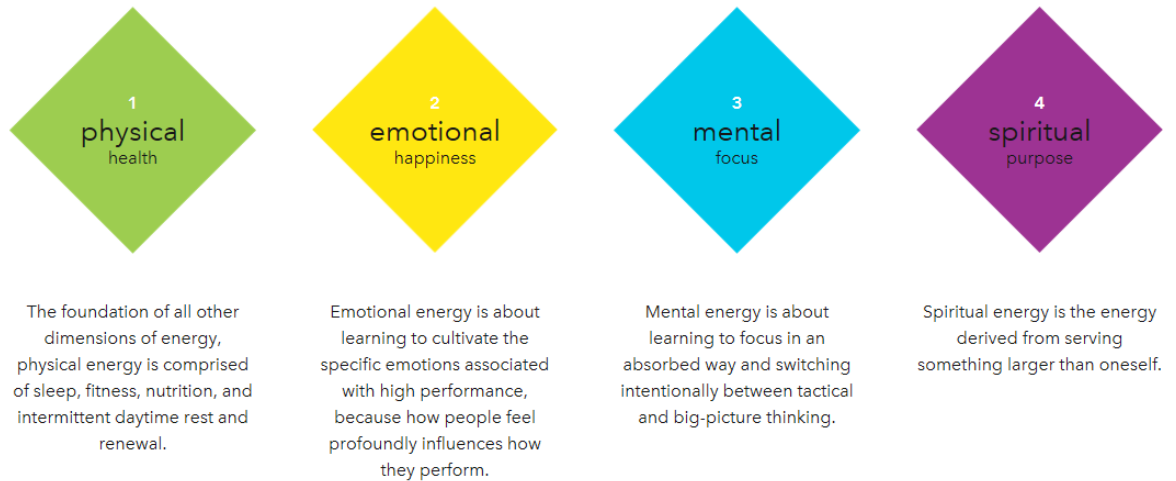
## 2.4 Energian johtaminen

Koneille aika on kaikkein kallisarvoisin resurssi. Koneet saavat voimaa ja kestävyyttä metalliosista, monimutkaisesta tekniikasta ja loputtomasta energiasta. Ihminen sen sijaan näantyy huomattavasti nopeammin, tarvitsee jatkuvaa energian täydennystä jaksakseen ja lopulta lepoa aloittaakseen uudelleen. Työelämässä käytettävät työkalut, kuten työnohjausjärjestelmä tai sähköpostin organisointityökalu, eivät edistä lepoa ja täydennystä, sillä järjestelmien ja prosessien tavoitteena tietotyössä on suorittaa enemmän lyhemässä ajassa. Työkalujen tulisi kääntää huomio ajan hallinnan sijasta energian hallintaan. (Green Schoop 2015.)

Monet suuret organisaatiot panostavat työntekijöiden tietojen, taitojen ja osaamisen kehittämiseen. Sen sijaan suorituskykyä pidetään itsestään selvyytenä, joten siihen harvemmin kiinnitetään huomiota. Parempi suorituskyky mahdollistaa kuitenkin enemmän tuloksia lyhemässä ajassa sekä parantaa työntekijän sitoutumista ja jaksamista. Monet ihmiset reagoivat työn aiheuttamiin kasvaviin vaatimuksiin tekemällä pidempi työpäiviä, mikä väistämättä vaatii veronsa sekä henkisesti, fyysisesti että tunnetasolla. Tämän seurauksena työhön sitoutuminen heikkenee, häiriötekijöiden määrä kasvaa, työntekijöiden vaihtuvuus lisääntyy ja sairaspöissaolojen kustannukset kasvavat. Pitkien työpäivien perusongelma on, että aikaa on käytettävissä rajattomasti, mutta jaksaminen on rajallista. (Schwartz & McCarthy 2007.)

Yhdysvaltalainen journalisti ja *The Energy Project* -toiminnan kehittäjä Tony Schwartz on tutkinut energian vaikutusta työskentelyyn. Työssä jaksaminen koostuu neljästä energian lähteestä: fyysisestä energiasta, tunne-energiasta, ajattelun energiasta ja henkisestä energiasta (kuva 7). Energiaa voidaan systemaattisesti tuottaa ja elvyttää oikeanlaisilla ja oikein ajoitetuilla toimintamalleilla. Yksilöiden puolestaan tulisi tunnistaa energiaa kuluttava käyttäytyminen ja ottaa vastuu sen muuttamiseksi vallitsevista olosuhteista riippumatta. Kun ihmiset ymmärtävät valintojensa vaikutuksen käytettävissä olevien energiavarastojen määrään, he pystyvät oppimaan uusia toimintatapoja voimavarojen kasvattamiseen ja tuottavuuden tehostamiseen. (Schwartz 2010.) Mitä enemmän työnantajat tukevat työntekijöitään perustarpeiden saavuttamisessa, sitä todennäköisemmin

työntekijät ovat sitoutuneita, lojaaleja ja tyytyväisiä työhönsä sekä tuovat työpaikalle positiivista energiaa ja kokevat vähemmän stressiä (Schwartz & Porath 2014).



Kuva 7. Neljä energian lähdettä (The Energy Project 2016).

Ihmiskeho työskentelee 90 minuutin korkeamman ja matalamman valppaustason jaksoissa. Lisäksi ihmisillä on taipumusta keskittyä paremmin aamuisin ja keskittyminen on heikoimmillaan iltapäivällä noin kello kolmen aikaan, jolloin monet nauttivat kahvia päästäkseen notkahduksen yli. Tuottavuustyökalut voivat auttaa aikatauluttamaan työt paremmin huomioimalla kehon sisäisiä rytmejä. Kalenterityökalujen tulisikin rakentua näihin 90 minuutin työskentely- ja lepojaksoihin nykyisen tuntiperusteisen aikataulun sijaan. Valppaustasot voitaisiin huomioida myös erilaisten tapaamisten ajoituksissa siten, että vaativimmat tehtävät ja luovaa ajattelua vaativat työt sijoittuisivat aamuun ja hallinnolliset tehtävät ja asiakastapaamisten sopimiset jäisivät iltapäivälle. (Green Schoop 2015.)

Tutkimuksen mukaan taukojen pitäminen 90 minuutin välein auttoi työntekijöitä parantamaan keskittymistä 30 % verrattuna työntekijöihin, jotka eivät pitäneet taukoja tai pitivät korkeintaan yhden tauon päivän aikana. Taukoja pitävien työntekijöiden kokemuksen mukaan myös kyky ajatella luovasti kasvoi lähes 50 % ja hyvinvointi parani 46 %. Mitä pidempiä työviikkoja ja yhtäjaksoisemmin työntekijät tekivät töitä, sitä huonompi oli heidän hyvinvointi ja sitoutuneisuus yritykseen. Lisäksi työntekijän kokemus esimiehen tuesta vaikuttaa luottamukseen ja turvallisuuden tunteeseen enemmän kuin mikään muu esimiehen toiminta. (Schwartz & Porath 2014.)

Ihmisen luonnollisessa rytmissä ei myöskään ole olemassa moniajtoa ja yhteen työhön keskittyminen on kriittistä tuottavuuden ja suorituskyvyn kannalta. Tutkimusten mukaan yksi keskeytys aiheuttaa 23 minuutin ajan menetyksen alkupe- räisen tehtävän suorittamisesta ja syvällisestä ajattelusta (Green Schoop 2015). Yhteen tehtävään keskittyminen vaikuttaa myös työntekijän sitoutumiseen. Schwartzin tutkimuksissa vain 20 % vastaajista ilmoitti voivansa keskittyä vain yhteen tehtävään kerrallaan, mutta ne jotka pystyvät, olivat 50 % sitoutuneempia yritykseen. Samoin vain kolmasosa vastaajista ilmoitti pystyvänsä tehokkaaseen tehtävien priorisointiin, mutta ne jotka pystyivät, pystyivät myös 1,6 kertaa parem- min keskittymään yhteen asiaan kerrallaan (Schwartz & Porath 2014).

Työkalujen avulla voisi rajata sähköpostien lukemiseen ja käsittelyyn käytettävää ajankohtaa, jolloin sallitaan työntekijöiden syvälinen ja tarkoituksenmukainen keskittyminen ja vähennetään pakonomaista jatkuvaa sähköpostien käsittelyä. Tämän lisäksi organisaatiossa pitäisi sopia yhteiset pelisäännöt kiireellisten vas- tausten saamiseksi myös muulloin (Green Schoop 2015). Haastavampia tehtäviä varten on syytä varata erikseen aika niiden suorittamiseksi, etteivät ne jää teke- mättä tai niiden suorittaminen mene puolihuolimattomaksi läpijuoksuksi viime mi- nuutilla (Schwartz & McCarthy 2007).

Aggressiivinen ja vaativa johtamistapa voi tuottaa lyhyellä aikavälillä tuloksia, mutta ne luovat ajan kuluessa pelon ilmapiirin. Organisaation tulisikin kannustaa ja palkita johtajia empaattisesta, huolehtivasta ja nöyrästä suhtautumisesta alai- siinsa. Työntekijät ovat sitoutuneempia työhönsä myös silloin, jos heillä on mah- dollisuus vaikuttaa maailmaan positiivisesti. Kannustamalla työntekijöitä työsken- telemään kestäväällä tavalla, voidaan parantaa työntekijöiden sitoutumista 55 %, keskittymistä 53 % ja he pysyvät todennäköisemmin yrityksen palveluksessa. (Schwartz & Porath 2014.)

Ihmisten henkinen voimavara kasvaa, kun työ ja toiminta antavat merkityksen ja päämäärään, ja ovat yhdenmukaisia omien arvojen kanssa. Työn merkitys näkyy yksilössä positiivisena energiana, keskittymisenä ja määrätietoisuutena. Organi- saation asettamat vaatimukset ja nopea työtahti eivät jätä aikaa näiden asioiden pohtimiseen ja monet eivät edes tunnista työn merkitystä ja päämäärää mahdol- lisenä energian lähteenä. Omien syvempien tarpeiden tiedostaminen vaikuttaa

työn tehokkuuteen ja työtyytyväisyyteen (Schwartz & McCarthy 2007). Schwartzin tutkimuksissa työntekijät, jotka kokivat työllään olevan tarkoitusta ja merkitystä, pysyivät kolme kertaa todennäköisemmin yrityksen palveluksessa. Nämä työntekijät kokivat myös 1,7 kertaa korkeampaa työtyytyväisyyttä ja olivat 1,4 kertaa sitoutuneempia työhönsä (Schwartz & Porath 2014).

Aikaisemmin työntekijöihin sijoittaminen muulla tavalla kuin maksamalla työstä palkkaa ei vaikuttanut tarpeelliselta. Työnantajilla ei ollut paineita kiinnittää huomioita työntekijöiden syvällisempiin tarpeisiin, mikäli he vain pystyivät vastaamaan työn vaatimuksiin. Työnantajat ovat kuitenkin havainneet, että kasvavien vaatimusten aiheuttamaa jatkuvaa stressiä ei voi ohittaa. Vanhat tavat ja vastahakoisuus ovat kuitenkin edelleen esteenä työntekijöiden huomioimisen edistämässä. Suurin haaste työnantajalla on luottamus. Työntekijät kaipaavat joustavuutta työntekemisen aikaan ja paikkaan, ja vaihtoehtojen määrä lisää sitoutuneisuutta. Ihmiskeskinen organisaatio asettaa työntekijät jopa asiakkaiden edelle, koska työntekijät ovat avainasemassa pitkäaikaisen arvon luomisessa. Numerokeskeisessä maailmassa houkuttelevin argumentti muutokselle on lisääntynyt näyttö työntekijöiden tarpeiden tyydyttämisen vaikutuksista työntekijän tuottavuuteen, uskollisuuteen ja suorituskykyyn. (Schwartz & Porath 2014.)

Ihmisten energian hallinta on tulevaisuudessa avainasemassa, koska se ylläpitää inhimillistä pääomaa pitkällä aikavälillä. Lyhyellä aikavälillä nykyiset tuottavuusmenettelyt ja työkalut ovat tehokkaita, kun saamme enemmän aikaiseksi ja pysymme aikatauluissa. Kannattavuus paranee, kun tehdään vähemmällä resursilla enemmän. Pitkällä aikavälillä vaikutukset tulevat kuitenkin esille, sillä stressin määrä, sairastumiset ja sitoutumattomuus lisääntyvät. Mittaamisessa oleellista sekä työntekijän että työyhteisön menestyksen kannalta on siirtyä ajattelemaan tuottavuutta ajankäytön sijaan energiatasapainon näkökulmasta. Jos omaksumme mitä ihmisyyys kaikkine kykyineen ja rajoituksineen tarkoittaa, pysymme itseasiassa tekemään enemmän pitkällä aikavälillä. (Green Schoop 2015.)

## 2.5 Etäjohtaminen

Esimiestyötä tehdään usein muun työn ohessa eikä aikaa ihmisten johtamiselle aina tahdo löytyä. Omien tulostavoitteiden saavuttaminen ja muiden tehtävien hoitaminen saattavat johtaa siihen, että esimiestyössä keskitytään hallinnollisten asioiden hoitamiseen ja kommunikointi ihmisten kanssa jää vähemmälle. Samassa toimipisteessä työskennellessä yhteydenpito ihmisiin onnistuu muun työn ohessa tai kahvihuoneessa, mutta hajautetun tiimin kanssa viestiminen vaatii erityistä huomiota ja vie enemmän aikaa. Tieto- ja viestintäteknologia helpottaa yhteydenpitoa ja tiedon jakamista, mutta samat periaatteet eivät toimi työntekijöiden toimiessa hajautetusti, vaan organisaation tulee keskustella ja sopia eri välineiden käytöstä ja rooleista yhteistyön toteuttamiseksi. (Vilkman 2016, 22-23.)

Etäjohtamisen kulmakivet ovat luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys, joita tarvitaan missä tahansa työyhteisössä (kuva 8). Etäjohtamisen suurin haaste on luottamus ja usein esimiehet pelkäävät kontrollin menettämistä, kun työntekijän tekemistä ei voi valvoa. Asiantuntijatyössä työn suorittamista on muutenkin vaikea valvoa, vaikka työntekijä olisi fyysisesti paikalla. Luottamuksen merkitys korostuu virtuaalisessa työssä ja välillä löytyy ihmisiä, jotka yrittävät hyötyä tilanteesta. Luottamus kuitenkin kasvatetaan luottamusta ja yleensä työntekijät haluavat hoitaa työnsä hyvin ja osoittaa olevansa luottamuksen arvoisia. (Vilkman 2016, 26-27.)

Yksi merkittävä tekijä luottamuksen rakentamisessa on fyysinen kommunikaatio muihin työntekijöihin. Etätyöskentelystä puuttuu perinteinen sosiaaliseen kanssakäymiseen perustuva vaikutusvalta, joka luo itseohjautuvuutta ja itsekontrollia. Etätyössä olevat haluavat varmistua siitä, että myös muut hoitavat oman työnsä johdonmukaisesti ja ennakoitavasti. Vaikka etätyötä tekevät tietotyöläiset työskentelevät itsenäisemmin ja heillä on enemmän vastuuta, tulee roolit, oikeudet ja vastuut määritellä tarkasti. Selkeä roolijako auttaa työntekijöitä tunnistamaan toisensa ja samaistumaan muihin työntekijöihin. Työn tehokkuuden kannalta myös positiivinen asenne vaikuttaa luottamuksen rakentamiseen. Negatiivinen suhtautuminen aiheuttaa luottamuksen puutetta, mikä vaikuttaa ryhmän kokonaistuuvuuteen. (Cascio 2000, 84-89.)



Kuva 8. Etäjohtamisen kulmakivet. (Vilkman 2016, 26.)

Myös arvostus on yksi etäjohtamisen tärkeimmistä ominaisuuksista ja arvostusta pidetään yleensä itsestäänselvytenä. Ilman arvostusta yhteistyö ei kuitenkaan suju. Harvoin mietimme tarkemmin, miten kohtelemme muita ihmisiä ja arvosteleminen tapahtuu usein huomaamatta. Arvostelu puetaan kriittiseksi tarkasteluksi, mutta arvostelun ja rakentavan kritiikin välillä on eroa. Kriittisessä tarkastelussa voisi virheiden osoittamisen sijaan kannustaa muita kehittymään ja onnistumaan sekä pyrkiä etsimään ongelmien sijaan ratkaisuja, joilla asioida viedään eteenpäin. Sosiaalinen tuki vähentää kuormittavuuden tunnetta ja tyytymättömyyttä epävarmoissa tilanteissa sekä kertoo työntekijälle, että hänen työpanostaan arvostetaan. Sosiaalisen tuen kokemus on yksilöllistä, mutta hajautetusti työskentelevät kokevat helpommin sen puutetta työyhteisöltä ja esimieheltä. (Vilkman 2016, 31-32.)

Avoimuus on oleellista työviihtyvyyden ja yhteisöllisyyden kannalta ja se liittyy voimakkaasti vuorovaikutukseen ja sen laatuun. Etäjohtamisessa avoimuus on tärkeää, sillä avoimuuden puute voi hankaloittaa työn tekemistä ja onnistumisen kokemuksia sekä vähentää sitoutumista organisaatioon. Avoimuutta ja läpinäkyvyyttä tarvitaan sekä kommunikoinnissa, yhteistyössä että päätöksenteossa, ja tiedon tulisi pysyä mahdollisimman muuttumattomana läpi organisaatorakenteen. Vaikeitakin asioita pitäisi pystyä käsittelemään yhdessä eikä muiden esille nostamia asioita saisi tyrmätä tai saattaa henkilöä naurunalaiseksi. (Vilkman 2016, 33-34.)

Aito ja tuottava yhteistyö syntyy yhteisöllisyyden kautta, sillä ihmisillä on luontainen tarve kuulua johonkin ryhmään. Hajautetussa tiimissä yhteisöllisyyden rakentaminen on haastavampaa, koska ihmiset kohtaavat toisiaan harvemmin. Etäjohtamisessa yhteisöllisyyden ylläpitäminen on haastavaa, koska hajautetusti työskennellessä luontainen vuorovaikutus helposti vähenee, mikä voi johtaa eristyneisyyden kokemukseen. Yhteisöllisyyden puute vaikuttaa myös työntekijöiden moraaliin ja sitoutumiseen, joten vuorovaikutuksen määrään ja laatuun sekä yhteishenkeen on syytä kiinnittää huomiota. Digitaalisuuden aikakaudella kasvokkain tapaamisen merkitys voi jopa kasvaa. (Vilkman 2016, 33-34.)

Hyvät toimintatavat ja pelisäännöt helpottavat työskentelyä, mutta esimies ei voi päättää niistä yksin, vaan yhteistyön ja sitoutumisen varmistamiseksi niistä tulee sopia yhteisesti. Hajautetussa tiimityöskentelyssä toimipistekohtaiset pelisäännöt eivät välttämättä riitä, vaan usein pelisäännöt täytyy määritellä uudelleen. Vuorovaikutus on kaiken toiminnan perusta ja se sisältää tiedottamisen ja viestinnän lisäksi myös kaiken muun yksilöiden välisen kommunikoinnin. Jatkuvan vuorovaikutuksen kautta rakennetaan yhteisiä merkityksiä jakamalla ajatuksia, tietoa, kokemuksia ja tunteita, ja vuorovaikutus sitookin kaikki edellä mainitut kulmakivet yhteen. (Vilkman 2016, 37-40.)

Kaikessa esimiestyössä on haasteita, eivätkä vaihtelevat työmuodot poista niitä, mutta jotkut asiat korostuvat etäjohtamisessa. Etäjohtamisen haasteena on mm. löytää uusia etätyöhön soveltuvia kommunikaatiovälineitä ja -keinoja, jotta etätyössä olevat ryhmän jäsenet tuntevat olevansa osa suurempaa kokonaisuutta. Säännöllisten kasvokkain tapaamisten lisäksi tärkeää on järjestää ennalta sovitun aikataulun mukaisesti virtuaalipalavereita, joihin osallistuminen on vaatimuksena kaikille etätyöntekijöille. Säännöllinen tiedottaminen ja tilanteista raportointi ovat tarpeen korvaamaan perinteisen toimistoympäristön käytäväkeskusteluita. Esimiesten tulee huolehtia yhteydenpidosta tasapuolisesti kaikkiin etätyöntekijöihin eikä tiedottaa asioista vain muutaman henkilön kautta. (Cascio 2000, 87.)

Työntekijällä on odotuksia omasta työstään ja ristiriita työn vaatimusten ja odotusten välillä aiheuttaa henkistä ja fyysistä kuormitusta. Etätyössä osaamisvaatimukset ovat suuret ja varsinaisen työn lisäksi tarvitaan osaamista myös kehittyvien teknologioiden ja uusien toimintatapojen osalta. Työn kuormitusta voidaan



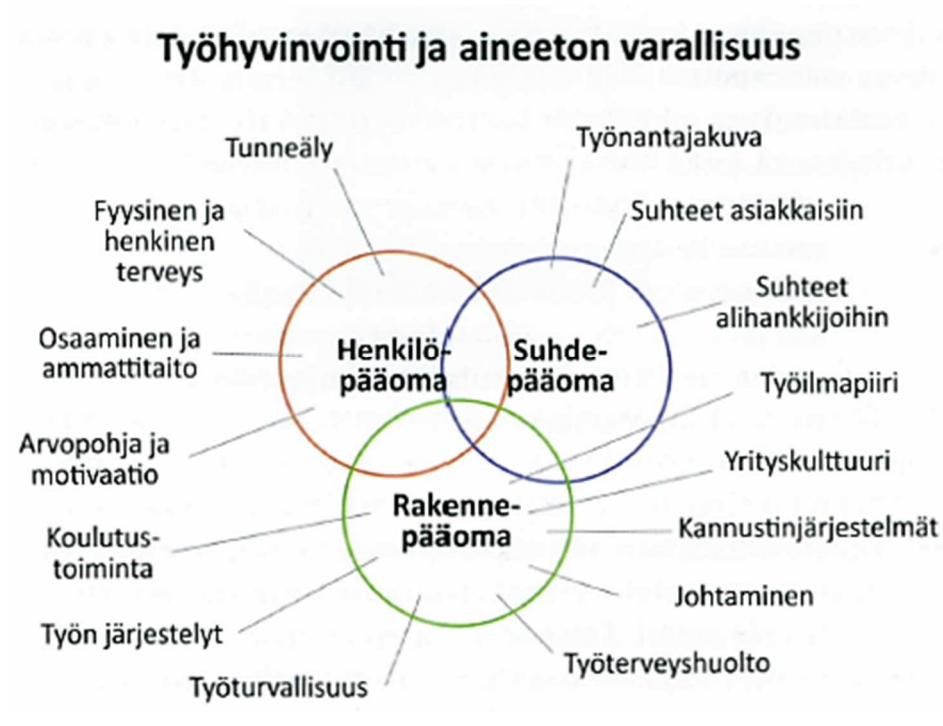
vähentää ylläpitämällä työntekijöiden ammattitaitoa ja osaamista. Tärkeää on myös huolehtia etätyössä olevien ja paikallisesti yhdessä työskentelevien tasa-arvoisesta kohtelusta, etteivät epävarmuus ja ulkopuolisuuden tunne ryhmän toiminnasta tarpeettomasti lisäänty. (Vartiainen ym., 147-153.)

Etäjohtamisessa esimiehen tavoitettavuuden merkitys korostuu ja etäisyys voi vaikuttaa myös yhteydenpidon laatuun. Etäällä työskentelevien työmäärän ja stressitason arvioiminen on esimiehelle hankalaa varsinkin tietotyössä, jossa iso osa työstä tehdään ihmisten ajatuksissa ja tietokoneella. Asiantuntijatyössä riskinä onkin työntekijöiden liiallinen työnteko ja kuormittuminen. Myös piilevien ongelmien havaitseminen on haastavaa, koska esimies ei ole jatkuvasti kontaktissa työntekijöiden kanssa. Etätyössä työntekijän itsensä johtamisen taidot korostuvat, kun vastuuta siirtyy esimieheltä työntekijälle. Esimiehen tuleekin huolehtia ylimääräisten esteiden poistamisesta työn tekemiseksi ja antaa työntekijälle mahdollisuus tehdä päätöksiä. Tiedon jakaminen ja sisäinen viestintä lienee organisaatioiden ikuisuuskyse ja tiedon kulussa oleellista on kiinnittää huomiota tiedon jakamisen välineisiin. (Fried & Hansson 2014, 193-194; Vilkmán 2016, 46-56.)

Työn suoritusta mitataan perinteisesti työssä vietetyn ajan perusteella, vaikka olennaista ei ole aika, vaan se mitä saadaan aikaiseksi. Pelkkä tuolien johtaminen ja työntekijän läsnäolon vahtiminen eivät vielä kerro tekeekö työntekijä työtään. Joissakin työtehtävissä täytyy edelleen olla tiettyssä paikassa tai tiettyyn aikaan tavoitettavissa, eikä työsuoritusta voida mitata pelkästään tulosten perusteella, mutta työn seuranta muuttuu yhä enemmän joustavampaan suuntaan. Usein kyse onkin enemmän esimiesten kontrollin tarpeesta, kuin työn asettamista rajoituksista. Etätyön uskotaan myös johtavan laiskotteluun, mutta usein tilanne on päinvastoin ja tärkeämpää on tarkkailla ylitöitä kuin alisuorittamista. Tärkeää tulosten mittaamisessa on asettaa selkeät tavoitteet ja aikataulut. (Fried & Hansson 2014, 177-195; Vilkmán 2016, 46-56.)

## 2.6 Inhimillinen pääoma ja työhyvinvointipääoma

Erilaiset henkilöstöjohtamisen tavat johtavat suuriin eroihin tuloksellisuudessa ja markkina-arvossa. Tämä johtuu aineettomasta pääomasta, koska aineellisten tekijöiden rooli vähenee ja liiketoiminnassa hyödynnetään yhä enemmän aineettomia tuotantotekijöitä. Aineeton pääoma koostuu inhimillisestä pääomasta, rakennepääomasta ja suhdepääomasta. Työhyvinvointia edistävät toimenpiteet kehittävät usein myös organisaation osaamispääomaa. Kuva 9 esittää työhyvinvoinnin ja aineettoman pääoman suhdetta sekä sisältää esimerkkejä henkilöstön hyvinvointia ja aineetonta pääomaa edistävästä osa-alueista. Työhyvinvoinnilla on myös taloudellinen ulottuvuus ja työhyvinvoinnilla voidaan kasvattaa yrityksen aineetonta pääomaa sen sijaan, että vain vähennettäisiin esimerkiksi poissaolojen aiheuttamia kustannuksia. (Aura & Ahonen 2016, 32-36.)



Kuva 9. Työhyvinvoinnin ja aineettoman pääoman välinen yhteys. (Aura & Ahonen 2016, 36.)

Sanomalehti Karjalaisen haastattelussa (Löf 2017) Itä-Suomen yliopiston johtamisen professori Anu Puusa toteaa, että Suomessa on vielä valitettavan paljon vanhakantaista johtamista. Työn tuloksellisuuden mittaaminen on tärkeämpää kuin työajan mittaaminen, eivätkä vanhanaikaiset mittarit sovellu täysin tämän

päivän työelämään. Aiemmin menestymisen takeena on voitu pitää tehokasta toimintaa, joustavuutta ja laatua, mutta tulevaisuudessa tämä ei riitä, vaan muuttuneissa olosuhteissa tarvitaan myös innovatiivisuutta (Manka & Manka 2016, 51-52). Numeerinen logiikka ja tehokkuusajattelu korostuvat kuitenkin taloudellisesti tiukkoina aikoina, mikä hidastaa johtamisen muutosta (Löf 2017).

Puusan (Löf 2017) mukaan vanhakantainen johtaminen soveltuu erittäin huonosti asiantuntija- ja palvelutehtäviin. Palvelu- ja tietointensiivisessä työssä työntekijä on pelkkä kulu saavuttuaan työpaikalle ja inhimillinen pääoma muuttuu arvoksi vasta sitten, kun työntekijä alkaa käyttää ajatteluaan. Henkilöstökulujen osuus voi olla palvelualla jopa 50 % eikä työntekijöiden määrää välttämättä voida kasvattaa, joten työn tekemiseen tarvitaan uusia ratkaisuja. Aineettoman pääoman tehokkaalla käytöllä uskotaan olevan tulevaisuudessa huomattavasti enemmän vaikutusta yrityksen arvoon kuin mitä aineellisen pääoman kehittämisellä ja käytöllä voidaan saada aikaan. Aineettoman pääoman kehittämiseen kannattaa panostaa, mutta erityisesti henkilöstöön sidoksissa olevia aineettomia resursseja voi olla vaikea tunnistaa, koska inhimilliseen pääomaan vaikuttaa ihmisten asenteen ja osaamisen lisäksi myös yrityksen historia, kulttuuri ja työskentelytavat. (Manka & Manka 2016, 51-52.)

Palveluyritysten toiminta perustuu pitkälti aineettomaan pääomaan, jonka strateginen huomioiminen on tärkeää kilpailukyvyn kannalta. Myös pääomavaltaisempien palveluyritysten joukossa menestyneimmät yritykset erottuvat aineettomien resurssiensa avulla. Palveluiden tuottaminen perustuu työntekijöiden osaamiseen (inhimillinen pääoma), joiden työskentelyä tukevat rutiinit ja työilmapiiri (rakennepääoma). Aineeton pääoma voi myös tuottaa yritykselle lisää aineettomia resursseja, esimerkiksi parantamalla yrityksen imagoa ja lisäämällä työntekijöiden osaamista onnistuneen palveluprosessin kautta. Palvelutuotannossa myös asiakas on osa prosessia ja voi saada palvelun tuotoksena itselleen aineetonta pääomaa. (Lönngqvist ym. 2010, 95-100.)

Aineettoman pääoman johtaminen katsotaan monessa yrityksessä tärkeäksi, sillä sen avulla voidaan parantaa laatua, liiketoimintaprosesseja ja kilpailukykyä sekä tukea strategisia muutoksia ja kehittää tiedonhallintaa. Aineettomien resursien johtamisella oletetaan olevan vaikutusta myös tuottavuuden kasvuun. Tästä

huolimatta harvoissa yrityksissä sovelletaan mitään vakiintuneita toimintatapoja aineettoman pääoman johtamiseen. Monet aineettoman pääoman johtamiseen kehitetyt mallit tukevat yrityksen sisäistä johtamista, mutta lähestymistavassa kannattaa huomioida yrityksen tavoitteet. Esimerkiksi tuottavuuden kehittämiseksi kannattaa yksittäisen osatekijän tuottavuuden parantamisen sijaan tarkastella laajemmin yrityksen aineettomia resursseja. (Lönqvist ym. 2010, 101-103.)

Työhyvinvointipääoma on strateginen resurssi, joka määrittelee yrityksen kyvyn hyödyntää inhimillisiä resurssejaan. Kuvassa 10 on esitetty inhimillisen pääoman kytkennät, joista koostuu työhyvinvointipääoman käsite. Työhyvinvointipääoman ylläpitäminen on keskeistä yrityksen kilpailukyvyn kannalta ja työhyvinvoinnin edistäminen on merkittävä tekijä työllisyyden näkökulmasta. Inhimillisen pääoman kehittämiseksi ja kasvulle oleellista on yksilön työkyky ja terveys. Inhimillisen pääoman panostusten kannattavuus edellyttää yksilön työkyvyn säilyttämistä, jolloin sairaspöissaolut tarkoittavat inhimillisen pääoman menetyksiä. Työn tulee olla turvallista ja terveellistä, mutta työhyvinvointi rakentuu myös joustavien työprosessien ja omaan työhön vaikutusmahdollisuuksien kautta. Työyhteisötaidot ja sitoutuminen vahvistavat sosiaalista pääomaa ja toiminnan tulokellisuutta. (Manka & Manka 2016, 53-54.)



Kuva 10. Inhimillisen pääoman kytkennät. (Manka & Manka 2016, 53.)

Työntekijöiden muutos- ja uudistumiskykyä tarvitaan muuttuvassa toimintaympäristössä yrityksen kilpailukyvyn säilyttämiseksi. Epävarmuus vähentää hyvinvointia, joten henkilöstöstä kannattaa pitää kiinni. Strategiseen työhyvinvointiin panostaminen, hyvä johtaminen, henkilöstön osallistaminen, osaamisen kehittäminen, työelämän joustot ja työterveysyhteistyö ovat työnantajan keinoja työhyvinvointipääoman kehittämisessä, mutta siihen vaikuttaa myös työntekijän oma toiminta, mm. kyky itsensä johtamiseen, myönteinen asenne, elämäntavat, työhyönteisötaidot ja muiden tukeminen. (Manka & Manka 2016, 54-56.)

Työhyvinvointipääomaan tehdyt investoinnit kannattavat, sillä se liittyy yrityksen suorituskyykyyn monien tekijöiden kautta. Työhyvinvointi vaikuttaa tuloksellisuuteen, asiakastyön laatuun, innovatiivisuuteen, taloudelliseen menestymiseen, työurien jatkumiseen, muutosten läpivientiin sekä syrjäytymisen ehkäisemiseen. Työhyvinvointia mitataan yleensä sairauspoissaoloilla, mutta sitä kannattaisi laajentaa myös työolojen laadun mittaamiseen. Sairauspoissaolojen vähentämiseen kannattaa pyrkiä, mutta työoloilla on suurempi vaikutus työmotivaatioon ja tuloksellisuuteen. Työhyvinvointi parantaa tuloksellisuutta, kun aika käytetään työn tekemiseen huhujen ja ongelmien pohtimisen sijaan. Henkilöstön sitoutuminen parantaa työn laatua ja suorituskyyvyn kasvu lisää tuottavuutta ja kannattavuutta. (Manka & Manka 2016, 56-62.)

### **3 Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteys**

Opinnäytetyössä tutkitaan työhyvinvoinnin vaikutusta työn tuottavuuteen ja palvelun laatuun ICT-asiantuntijaorganisaatiossa. Luku 3 sisältää kuvauksen tutkimusmenetelmästä ja tutkimukseen liittyvän työhyvinvointikyselyn toteuttamisesta (luku 3.1) sekä tiedot tutkimuksessa mukana olevasta yrityksestä ja tutkimuksen kohderyhmästä (luku 3.2). Lopuksi kuvataan vielä tuottavuuden ja palvelun laadun mittaaminen (luku 3.3).

#### **3.1 Tutkimusmenetelmä ja työhyvinvointikysely**

Opinnäytetyössä käytetään tapaustutkimusta ja tietoja kerätään tutkimukseen valituilta henkilöiltä kyselyn avulla. Tutkimuksen kohderyhmänä on joukko ICT-tuikhenkilöitä, jotka työskentelevät maakunnassa sijaitseissa toimipisteissä etäällä

yrittäjien päätoimipisteestä. Opinnäytetyössä toteutetaan määrällinen kyselytutkimus, jonka avulla perehdytään organisaation työhyvinvoinnin nykytilaan tutkimukseen valitun kohderyhmän osalta. Työntekijöiden kokemaa työhyvinvoinnin tilaa verrataan nykyiseen työn tuottavuuteen ja palvelun laatuun, joita mitataan luvussa 3.3 esitettyjen mittareiden avulla.

Opinnäytetyössä pyritään selvittämään työhyvinvoinnin ja tuottavuuden ja palvelun laadun välistä syy-seuraussuhdetta, eli onko työhyvinvoinnilla vaikutusta työn tuottavuuteen ja palvelun laatuun. Kyselyn perusteella pyritään löytämään työhyvinvoinnin kehittämiskohteita ja keinoja työhyvinvoinnin parantamiseen, joilla pyritään vaikuttamaan työn tuottavuuteen ja palvelun laatuun. Selittävän tutkimuksen aineiston keräämiseen sopii strukturoitu kysely, jossa vastaajalle annetaan toisensa poissulkevat valmiit vaihtoehdot (Vilkkä 2007, 18-19).

Määrällistä tutkimusta käytetään kuvaamaan mitattavien ominaisuuksien välisiä suhteita ja eroja, ja tutkimuksen tietoja käsitellään numeerisesti. Määrällisessä tutkimuksessa numeerinen tieto tai laadullisesta aineistosta muodostettu numeerinen tieto tulkitaan tilastollisin menetelmin. Kyselytutkimuksella voidaan kerätä tietoa mm. ihmisten toiminnasta, mielipiteistä ja asenteista, joten se soveltuu myös työhyvinvoinnin tutkimiseen. Määrällistä tutkimusta käytetään yleensä silloin, kun vastaajia on paljon. Opinnäytetyössä tutkittavan kohderyhmän koko on kuitenkin pieni (25 henkilöä), joten siihen sovelletaan pienelle tutkimusaineistolle soveltuvaa kokonaistutkimusta, joka tarkoittaa, että kaikki perusjoukkoon kuuluvat havaintoyksiköt (eli ihmiset) otetaan mukaan tutkimukseen. (Vehkalahti 2014, 11-13; Vilkkä 2007, 13-17 ja 51-52.)

Opinnäytetyössä käytetään strukturoitua kyselylomaketta (liite 1) ja väittämien vastausvaihtoehtoina käytetään Likertin asteikkoa, jota käytetään yleensä mielpideväittämissä. Likertin asteikkoa sovelletaan usein 5-portaisena, jolloin keskimäinen vaihtoehto on neutraali. Asteikko voi kuitenkin olla myös esimerkiksi 4-portainen, jolloin neutraalia vaihtoehtoa ei ole. Opinnäytetyön kyselyssä käytetään 6-portaista Likertin asteikkoa, koska vastaajien haluttiin ottavan kantaa työhyvinvointiin liittyviin väittämiin, mutta ääripäiden välille haluttiin antaa valinnanvaraa useammalla tasolla. (Vehkalahti 2014, 35-37; Vilkkä 2007, 46.) Kysely on

jaettu neljään osakokonaisuuteen, joista jokaisessa on avoin palautekenttä, johon vastaajilla on mahdollisuus jättää vastauksia tarkentavia kommentteja ja kehitysehdotuksia.

Kyselyssä käytetty Likertin asteikko on järjestysasteikko, jolle soveltuvia tilastollisia menetelmiä on vähän. Likertin asteikko voidaan tulkita myös välimatka-asteikoksi, jolloin siihen voidaan soveltaa laskentaa, kuten keskiarvoja, hajontalukuja ja korrelaatioita. (Vehkalahti 2014, 37.) Kysely on valittu tutkimuksessa aineiston keruumenetelmäksi, koska kohderyhmän henkilöt ovat hajallaan ympäri maakuntaa ja lisäksi työhyvinvoinnissa on kyse henkilökohtaisesta asiasta (Vilkkä 2007, 28). Kyselyn on nimetön, jotta jokainen työntekijä uskaltaisi vastata mahdollisimman rehellisesti ilman pelkoa leimautumisesta johtoportaan tai muiden työntekijöiden silmissä.

Kehityskeskusteluissa on jo aikaisemmin tullut esille joitakin työympäristöön ja työskentelyyn liittyviä ongelmakohtia, joita parantavia toimenpiteitä on tarkoitus ottaa käyttöön vielä tammikuun aikana sekä myöhemmin keväällä. Kyselyssä pyritään saamaan vahvistusta myös näille asioille ja huomioimaan ne osana tutkimusta, mistä johtuen kysely tehdään ennen edellä mainittuja jo päätettyjä toimenpiteitä. Työhyvinvoinnin parantamiseen tähtäävien muutosten jälkeen aloitetaan puolen vuoden mittainen seurantajakso, jonka jälkeen työhyvinvointikysely uusitaan ja mitataan uudelleen myös seurantajakson aikaiset työn tuottavuuden arvot ja palvelun laatu. Kahden työhyvinvointikyselyn tuloksia verrataan toisiinsa ja selvitetään, onko työhyvinvointi parantunut ja onko samanaikaisesti työn tuottavuus ja palvelun laatu parantunut.

Kysely toteutettiin yrityksellä käytössä olevan Webropol Surveys -työkalun avulla, josta vastaukset vietiin IBM SPSS Statistics ja Microsoft Excel -ohjelmiin tarkempaa analysointia ja tulosten esittämistä varten. Kyselyn analysoinnissa käytettiin tilastollisesti kuvaavaa analyysiä. Kunkin kysymysten vastauksista laskettiin keskiarvo, josta nähdään, miten asiat koetaan yleisesti vastaajien keskuudessa. Lisäksi tarkastellaan vastausten frekvenssijakaumia, joista nähdään miten eri vastausvaihtoehdot jakautuvat kysymysten sisällä. Tilastollisen analyysin avulla pyritään löytämään yleisen mielipiteen lisäksi vastauksissa esiintyvät merkittävät

poikkeamat. Analysoinnissa vertaillaan vastauksia myös iän ja koulutuksen perusteella. Tilastollisen analyysin lisäksi analysoinnissa hyödynnettiin yhteisvaihtelun analyysiä, jonka avulla pyritään selvittämään muuttujien välisiä yhteyksiä. Riippuvuuksien tutkimiseen käytetään järjestyskorrelaatiokertoimia. (Jyväskylän yliopisto 2015.) Kyselyn tulokset on esitetty luvussa 4.1.

### **3.2 Case-yrityksen ja tutkimuksen kohderyhmän esittely**

Opinnäytetyön tutkimuksen kohteena on maakunnan kuntatoimijoille ICT-palveluita tuottava Pohjois-Karjalan Tietotekniikkakeskus Oy (PTTK Oy). PTTK Oy on perustettu vuonna 1985 ja yhtiön omistus on ollut alusta lähtien maakunnallinen. Yhtiön omistajia ovat Pohjois-Karjalan kaupungit ja kunnat sekä Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä, Pohjois-Karjalan maakuntaliitto ja Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. Aluksi PTTK Oy keskittyi tietotekniikka-alan koulutus- ja konsultointipalveluihin, joiden lisäksi yritys pyrki hoitamaan tietotekniikan välitys- ja edistämistehtäviä. Kuntien tietotekniikan tehostaminen oli keskeinen tehtävä yhtiön toiminnassa jo tuolloin, vaikka yhtiön omistajina oli myös yrityksiä. Yhtiön toiminta kuitenkin hiipui 90-luvun alkuun mennessä ja sen jälkeen PTTK Oy oli ns. pöytälaatikkoyhtiö. (PTTK Oy 2016a; PTTK Oy 2016b.)

Keväällä 2005 nostettiin PTTK Oy uudelleen kuntien ja kuntayhtymien yhteiseksi toimijaksi mm. maakuntaverkkohankkeen aikana aloitettujen yhteisten toimintojen jatkajaksi ja kehittäjäksi. PTTK Oy:n ja kuntatoimijoiden välillä on voimassa palvelu- ja puitesopimus, jonka perusteella yhtiö suunnittelee, hankkii, tuottaa ja kehittää yhteisessä käytössä olevia tietoteknisiä palveluita. PTTK Oy:n toiminnan luonteen vuoksi kuntien on mahdollista hankkia PTTK Oy:n kilpailuttamia tai toteuttamia tuotteita ja palveluita suoraan yhtiöltä ilman erillistä kilpailutusta. PTTK Oy:n toimesta on hankittu yhteiseen käyttöön mm. tietoliikenteeseen liittyviä ratkaisuja sekä lukuisia tietojärjestelmiä. Kuntatoimijoiden tietojärjestelmäsopimukset on siirretty PTTK Oy:n sopimuksiksi. Liikkeenluovutus sopimukset tehtiin kuntatoimijoiden kanssa vuoden 2008 aikana ja nykymuotoinen toiminta käynnistyi 1.1.2009. (PTTK Oy 2016b.)



PTTK Oy toteuttaa, ylläpitää ja kehittää toimialueellaan yhteisiä ja yhteiskäyttöisiä tieto- ja viestintäteknikan ratkaisuja ja palveluja. PTTK Oy:n tehtävänä on turvata asiakkaiden tarvitsemien ICT-palvelujen saatavuus, laatutaso ja kustannustehokkuus sekä toimia asiakkaiden toimintaprosessien kehittäjänä ja edunvalvojana tieto- ja viestintäalan markkinoilla. PTTK Oy tuottaa asiakkailleen monipuolisia ICT-palveluita, jotka sisältävät mm. työasema-, konesali- ja tietoliikennepalvelut, eri toimialojen tietojärjestelmäpalvelut, sähköisen asioinnin ja raportoinnin palvelut sekä tietoturvapalvelut. Lisäksi PTTK Oy tarjoaa asiakkailleen ICT-hankintoihin liittyviä hankinta- ja projektipalveluita. Yhtiön toimintaa tukevat hallinto- ja tukipalvelut, joihin kuuluu mm. asiakkuuksien hoito, talous- ja henkilöstöhallinto sekä viestintä ja rekrytointi. (PTTK Oy 2016a.)

Liikkeenluovutusten yhteydessä kaikki kuntatoimijat Pohjois-Karjalan koulutus-kuntayhtymää lukuun ottamatta siirsivät ICT-henkilöstönsä PTTK Oy:n henkilöstöksi. Siirtyneen henkilöstön nimikkeistö oli hyvin kirjava, joten työ palkkojen ja nimikkeistön yhtenäistämiseksi aloitettiin pian toiminnan vakiinnuttua. Vuoden 2009 alun jälkeen PTTK Oy:n henkilömäärä lähti kasvuun ja vuoden 2012 lopussa henkilöstön määrä oli yhtiön historian suurin. Tuolloin PTTK Oy:llä työskenteli 138 työntekijää, joista 113 vakituisia. Suuri määräaikaisten määrä perustui projektiluonteisiin maakunnan tietotekniikan yhtenäistämiseen liittyviin tehtäviin. Vuoden 2012 jälkeen vakituisten työntekijöiden määrä on kohonnut ja määräaikaisten määrä on vakiintunut 5-10 työntekijän tasolle. Lokakuun 2016 lopussa PTTK Oy:n koko henkilöstö oli 134 henkilöä, joista 10 on määräaikaista ja 124 vakituista. Koko henkilöstöstä 29,9 % on naisia ja 70,1 % miehiä. PTTK Oy:ssä on käytössä 19 eri tehtävänimikettä, mm. asiakkuusvastaava, hallintojohtaja, henkilöstöjohtaja, ICT-asiantuntija, ICT-tukihenkilö, kehityspäällikkö, kirjanpitäjä, palveluvastaava ja projektipäällikkö. (PTTK Oy 2016b.)

PTTK Oy:llä on 18 toimipistettä 13 paikkakunnalla, jotka ovat Iloinen, Joensuu, Juuka, Kitee, Kontiolahti, Lieksa, Liperi, Nurmes, Outokumpu, Polvijärvi, Rääkkylä (osa-aikaisesti), Tohmajärvi ja Valtimo. Suurin näistä on Joensuun Torikatu 34:n toimipiste, jossa työskenteli marraskuussa 2016 yhteensä 93 työntekijää. Opinnäytetyön tutkimusta ei uloteta koko yhtiöön, vaan tutkimuksen kohteeksi valittiin Joensuun toimipisteen ulkopuolella muissa maakunnan toimipisteissä

työskentelevät ICT-tukihenkilöt ja asiantuntijat, joita on yhteensä 25 henkilöä. ICT-tukihenkilöiden työtehtäviin kuuluu ServiceDesk-palvelun kautta tulevien palvelupyyntöjen käsittely, joihin kuuluvat mm. tietokoneiden ja oheislaitteiden laiteviat ja toimintahäiriöt, ohjelmistoasennukset ja ohjelmistopäivitykset työasemille, työasemien ja oheislaitteiden asennukset, laitteiden liittäminen verkkoon, peruskäytön opastus ja perusohjelmistojen käytön tuki, palveluiden toimintahäiriöt sekä kehityspyyntöjen kirjaaminen. Kohderyhmän ICT-tukihenkilöt työskentelevät itsenäisesti omissa pienemmissä yksiköissään ilman päätoimipisteessä työskentelevien muiden tiimijäsenten ja organisaation lähitukea. Organisaatiolla on muutama kerran vuodessa yhteisiä tapaamisia ja lähiesimies kiertää maakunnassa useammin, mutta palvelujohtaja tapaa näitä työntekijöitä harvemmin. (PTTK Oy 2016a; PTTK Oy 2016b.)

### **3.3 Tuottavuuden ja palvelun laadun mittaaminen**

Tuottavuuden ja palvelun laadun mittaamisessa hyödynnetään kohdeyrityksen omista tietojärjestelmistä saatavia tietoja. Tuottavuuden mittareina käytetään seuraavia suureita:

- ratkaistujen palvelupyyntöjen määrä ja ratkaisuaika
- puheluiden määrä ja puhelimesta vietetty aika
- käyttäjätunnuspyyntöjen määrä

Palvelun laadun mittareina käytetään asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia, missä kysytään tyytyväisyyttä palvelun nopeuteen, tuen ammattitaitoon ja tukipyynnön toteutukseen kokonaisuudessaan. Mittaamiseen otetaan mukaan myös sairauspoissaolojen määrän tarkastelu, jolla voidaan seurata työhyvinvoinnin muutosta. Tuottavuuden ja palvelun laadun arvoja käsitellään luvussa 4.2.

## **4 Tutkimuksen tulokset**

### **4.1 Työhyvinvoinnin nykytila**

Työhyvinvointikysely (liite 1) lähetettiin 25 maakunnan muissa kuin Joensuun toimipisteessä työskenteleville ICT-tukihenkilöille. Taulukossa 1 on esitetty kyse-

lyyn vastaajien määrät. Kyselyyn vastasi kutsun saaneista 19, joten vastausprosentti on 76 %. Kaikki vastaajat vastasivat jokaiseen kysymykseen. Vastanneista 3 on alle 30-vuotiaita, 9 on 30-39 vuotiaita, 3 on 40-49 vuotiaita ja 4 on 50-59 vuotiaita. Koulutuksen osalta on huomioitu korkein koulutustaso ja vastanneista 13 on suorittanut 2. asteen koulutuksen ja 6 on suorittanut alemman korkeakoulututkinnon. Yksikään vastaajista ei ole yli 60-vuotias tai suorittanut ylempää korkeakoulututkintoa. Seuraavissa alaluvuissa on esitetty tulokset kyselyn mukaisiin osa-alueisiin jaoteltuna sekä kysymysten syy-yhteyssuhteet. Kehittämiskohteet ja toimenpiteet käsitellään luvussa 4.3.

Kaikki	alle 30	30-39	40-49	50-59	yli 60	2. asteen koulutus	Alempi korkeakoulu
19	3	9	3	4	0	13	6

Taulukko 1. Vastaajien lukumäärät ensimmäisessä kyselyssä.

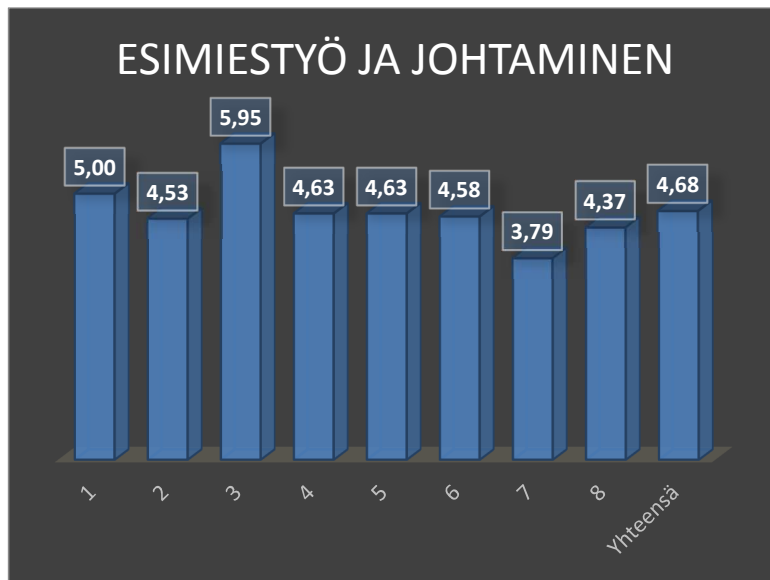
#### 4.1.1 Esimiestyö ja johtaminen

*Esimiestyö ja johtaminen* osa-alueessa kysyttiin mielipidettä seuraaviin väittämiin:

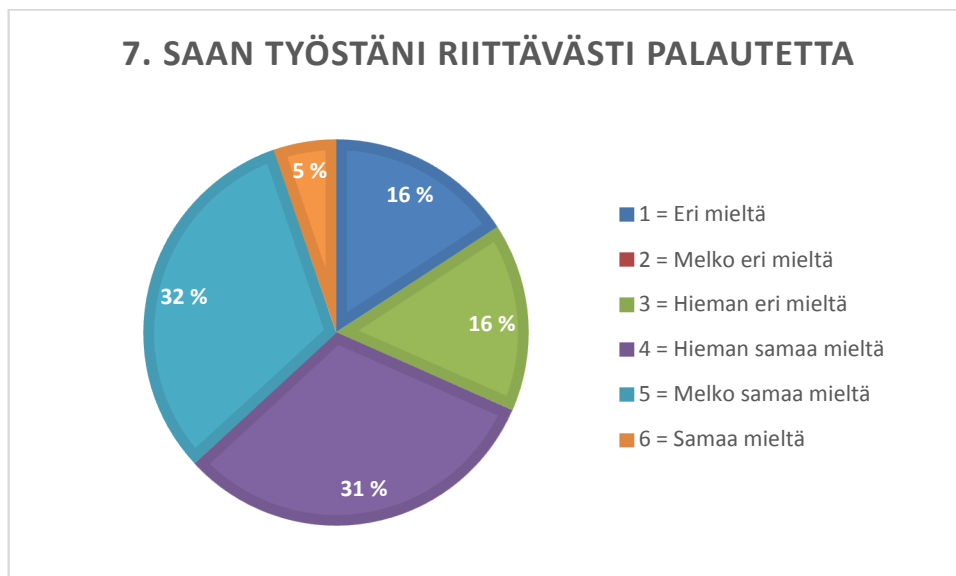
1. Tiedän mitä esimieheni odottaa minulta
2. Tapaan esimiestäni riittävän usein
3. Esimieheni käy vähintään kerran vuodessa kehityskeskustelun kanssani
4. Ymmärrän miten tavoitteeni liittyvät organisaation kokonaistavoitteisiin
5. Saan riittävästi tukea esimieheltäni
6. Kehittämisasiat ovat työpaikallani tervetulleita
7. Saan työstäni riittävästi palautetta
8. Annan tunnustusta muille hyvin suoritetusta tehtävästä

Kokonaisvaltaisesti tulokset esimiestyö ja johtaminen osa-alueessa olivat melko hyvät. Kaaviossa 1 on esitetty osa-alueen kysymysten keskiarvot, joista lähes kaikki ovat tasaisesti 4,5 tuntumassa. Vastaajat ovat siis keskimäärin vähintäänkin hieman samaa mieltä osa-alueen väittämistä. Kysymyksestä numero 3. ”Esimieheni käy vähintään kerran vuodessa kehityskeskustelun kanssani” yksi vastaaja oli melko samaa mieltä ja 18 vastaajaa täysin samaa mieltä, joten kehityskeskusteluiden osalta asiat ovat hyvin hoidettu. Huonoin keskiarvo tuli kysymyksessä numero 7. ”Saun työstäni riittävästi palautetta”, jossa keskiarvo painui alle

4 (kaavio 2). Frekvenssianalyysin mukaan yli 30 % vastaajista oli vähintäänkin hieman eri mieltä väittämästä ja 15,8 % vastaajista oli täysin erimieltä väittämästä.



Kaavio 1. Esimiestyö ja johtaminen osa-alueen vastausten keskiarvot.

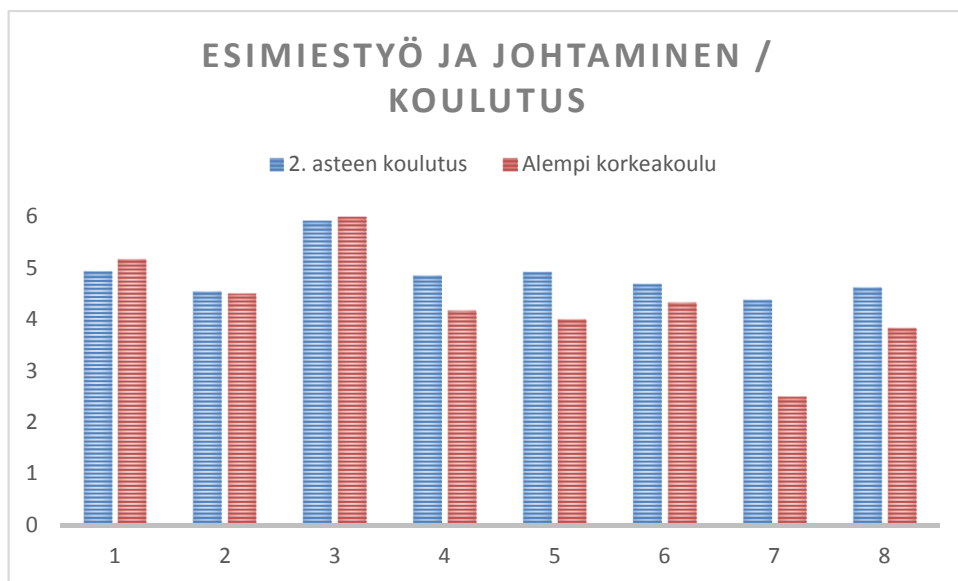


Kaavio 2. Vastausten jakautuminen kysyttäessä palautteen määrän riittävyttä.

Frekvenssianalyysi mukaan kaikki vastaajat tietävät ainakin jossain määrin, mitä esimies heiltä odottaa (kysymys 1.). Samoin vain 1 vastaajista ei ymmärrä, miten omat tavoitteet liittyvät organisaation kokonaistavoitteisiin ja kaikki muut vastaajat olivat vähintäänkin hieman samaa mieltä väittämästä (kysymys 4.). Myös kehittämisideoiden koetaan olevan tervetulleita (kysymys 6.), sillä kaikki vastaajat yhtä

lukuun ottamatta olivat jossain määrin samaa mieltä väittämästä. Noin 20 % vastaajista kokee, ettei tapaa esimiestään riittävän usein (kysymys 2.) ja 15 % ei saa riittävästi tukea esimieheltään (kysymys 5.). Suurin osa (84,2 %) vastaajista on vähintäänkin hieman samaa mieltä siitä, että antavat tunnustusta muille hyvin suoritetusta tehtävästä (kysymys 8.).

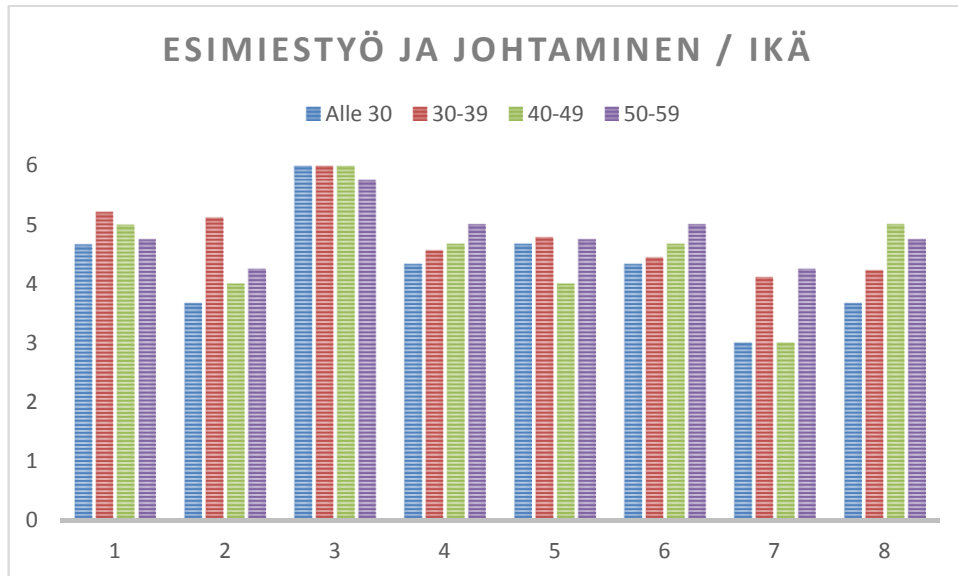
Vastauksia vertailtiin myös koulutuksen ja iän perusteella. Kaaviossa 3 on esitetty esimiestyö ja johtaminen osa-alueen vastausten keskiarvot koulutustason mukaan jaoteltuna. Merkittävin ero löytyy palautteen saamisesta (kysymys 7.), jossa 2. asteen koulutuksen suorittaneiden keskiarvo oli 4,38, kun taas alemman korkeakoulun suorittaneilla vain 2,5. Frekvenssianalyysin perusteella puolet alemman korkeakoulututkinnon suorittaneista vastaajista oli täysin erimielistä palautteen riittävydestä. 2. asteen tutkinnon suorittaneista kukaan ei ollut täysin eri mieltä ja vain 3 vastaajaa (7,7 %) oli hieman eri mieltä palautteen riittävydestä.



Kaavio 3. Esimiestyö ja johtaminen osa-alueen vastausten keskiarvot koulutustason mukaan jaoteltuna.

Kaaviossa 4 on esitetty esimiestyö ja johtaminen osa-alueen vastausten keskiarvot iän mukaan jaoteltuna. Palautteen saaminen (kysymys 7.) koettiin selvästi heikoimmaksi alle 30-vuotiaiden sekä 40-49 vuotiaiden joukossa. Vastauksissa on selkeää hajontaa myös esimiehen tapaamisen riittävyden (kysymys 2.) osalta. Frekvenssianalyysin perusteella 30-39 vuotiaista vastaajista kaikki olivat vähintäänkin hieman samaa mieltä, kun taas muissa ikäryhmissä vähintään yksi

vastaajista oli eri mieltä tapaamisten riittävydestä. Palautteen antaminen muille hyvin suoritetusta työtehtävästä (kysymys 8.) oli heikompaa nuorempien vastaajien keskuudessa.



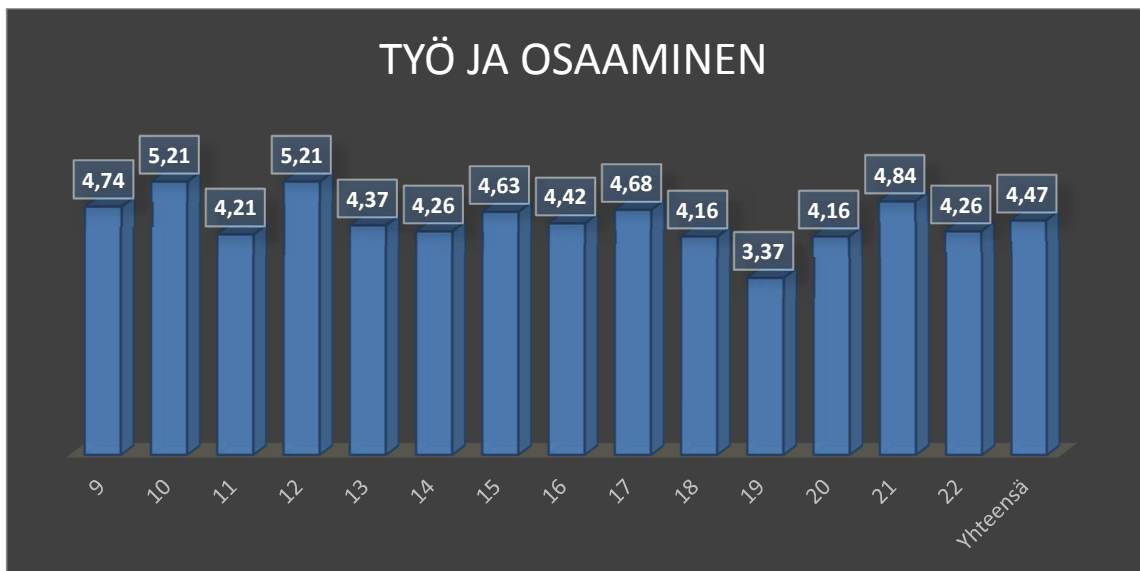
Kaavio 4. Esimiestyö ja johtaminen osa-alueen vastausten keskiarvot iän mukaan jaoteltuna.

#### 4.1.2 Työ ja osaaminen

*Työ ja osaaminen* osa-alueessa kysyttiin mielipidettä seuraaviin väittämiin:

9. Osaamiseni vastaa työn vaatimuksia
10. Saavutan työlleni asetetut tavoitteet
11. Työtehtävien suorittamiseen on riittävästi aikaa
12. Teen vain harvoin töitä iltaisin ja viikonloppuisin
13. Voin vaikuttaa omaan työhöni
14. Saan riittävästi vastuuta työssäni
15. Työni tuntuu mielekkäältä
16. Työni on haasteellista
17. Työni on vaihtelevaa
18. Työmääräni on sopiva
19. Pystyn keskittymään yhteen tehtävään kerrallaan
20. Olen tyytyväinen työtehtäviini
21. Työssäni tarvittavat välineet ja laitteet ovat riittävät ja kunnossa
22. Ergonomia on huomioitu työpaikallani

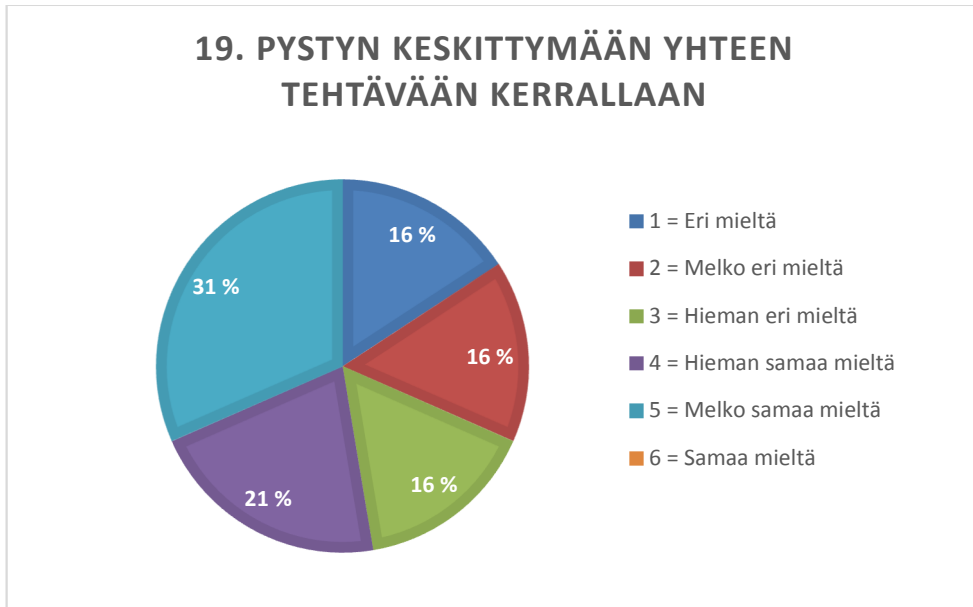
Työ ja osaaminen osa-alueen kysymysten keskiarvot vaihtelivat pääasiassa 4 ja 5 välillä (kaavio 5). Kahdessa kysymyksessä keskiarvo nousi yli 5. Vastajat kokevat saavuttavansa työlle asetetut tavoitteet (kysymys 10.), sillä 18 vastaajaa oli tästä melko tai täysin samaa mieltä ja vain yksi vastaajista oli hieman eri mieltä. Iltta- ja viikonlopputöiden tekeminen vastaajien keskuudessa on melko harvinaista. 18 vastaajaa oli vähintään hieman samaa mieltä ja reilu puolet kaikista vastanneista oli täysin samaa mieltä väittämästä ”Teen vain harvoin töitä iltaisin ja viikonloppuisin” (kysymys 12.). Vain yksi vastaajista oli tästä melko eri mieltä. Heikoimmat arvioinnit tulivat kysymykseen 19. ”Pystyn keskittymään yhteen tehtävään kerrallaan” (Kaavio 6). Vastausten keskiarvo oli vain 3,37 ja frekvenssi-analyysin perusteella lähes puolet vastanneista oli vähintäänkin hieman erimieltä väittämästä eikä kukaan vastanneista ollut täysin samaa mieltä.



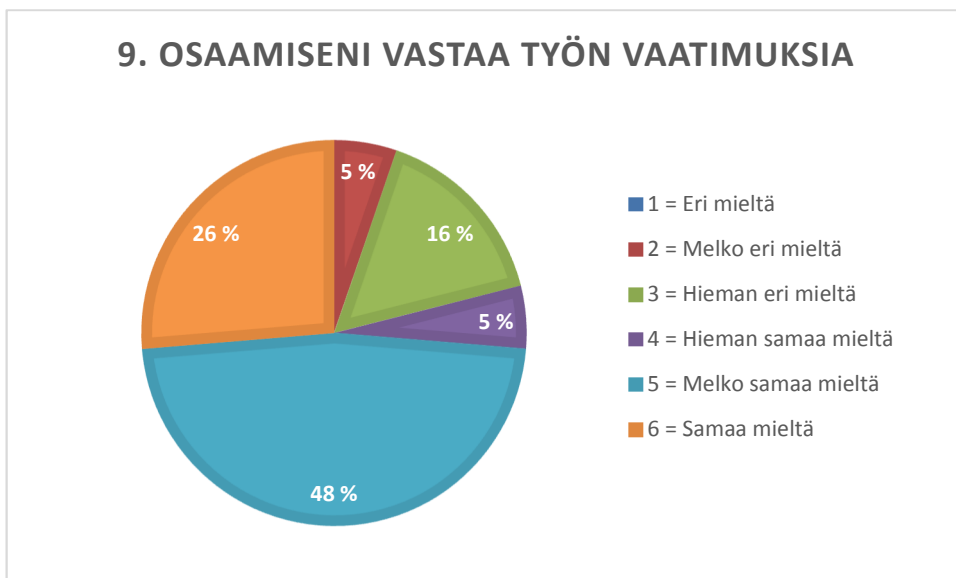
Kaavio 5. Työ ja osaaminen osa-alueen vastausten keskiarvot.

Vastajat pitävät työtä ja osaamistaan keskimäärin melko hyvänä, mutta frekvenssi-analyysin perusteella joidenkin kysymysten osalta hajonta on suuri. Vastanneista noin 20 % on hieman tai melko eri mieltä kysyttäessä vastaako osaaminen työn vaatimuksia (kysymys 9.), vaikka suurin osa (73,7) vastanneista on melko tai täysin samaa mieltä (kaavio 7). Vastauksista ei kuitenkaan suoraan käy ilmi onko vastaajilla omasta mielestään liikaa vai liian vähän osaamista, mutta avoimien kommenttien perusteella tehtävät vaikuttaisivat olevan liian helppoja. Kyselyn mukaan työtehtävien suorittamiseen ei ole riittävästi aikaa, sillä tästä väittämästä (kysymys 11.) eri mieltä oli 36,8 % vastaajista ja vain kaksi vastaajaa

oli täysin samaa mieltä ajan riittävydestä (kaavio 8). 26,3 % vastaajista ei saa riittävästi vastuuta (kysymys 14.) ja saman verran vastaajia kokee, ettei työ ole riittävän haasteellista (kysymys 16.). Suurin osa vastaajista (89,5 %) kokee kuitenkin voivansa ainakin jollakin tavalla vaikuttaa omaan työhönsä (kysymys 13.).



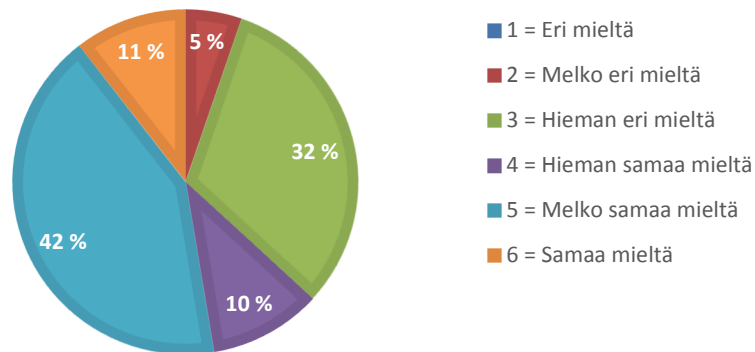
Kaavio 6. Vastausten jakautuminen kysyttäessä keskittymistä yhteen tehtävään kerrallaan.



Kaavio 7. Vastausten jakautuminen kysyttäessä vastaako osaaminen työn vaatimuksia.



## 11. TYÖTEHTÄVIEN SUORITTAMISEEN ON RIITTÄVÄSTI AIKAA

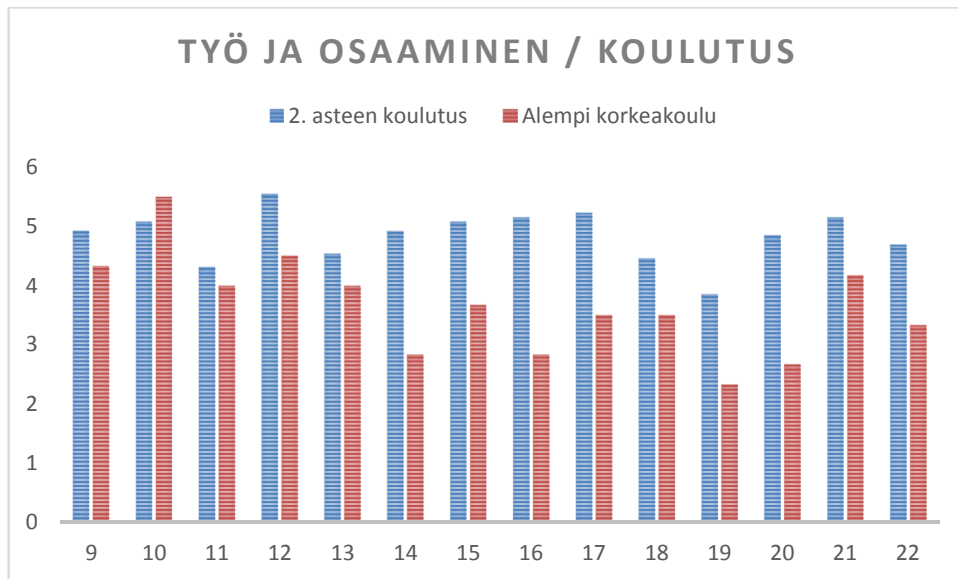


Kaavio 8. Vastausten jakautuminen kysyttäessä onko työtehtävien suorittamiseen riittävästi aikaa.

Pääasiassa työn koettiin olevan vaihtelevaa (kysymys 17.), sillä yli 80 % vastaajista oli asiasta vähintäänkin hieman samaa mieltä. Suurin osa vastanneista on vähintäänkin hieman samaa mieltä kysyttäessä työn mielekkyyttä (kysymys 15.), mutta hieman yli 20 % on myös eri mieltä. Kysyttäessä onko työmäärä sopiva (kysymys 18.), hieman yli 30 % oli eri mieltä. Myös avoimissa kommentteissa oli nostettu esille työn epätasainen jakautuminen. 26,3 % vastaajista eivät ole täysin tyytyväisiä työtehtäviinsä (kysymys 20.). Kyselyn mukaan työssä tarvittavat välineet ja laitteet ovat riittävät ja kunnossa (kysymys 21.), vaikka asia oli aikaisemmin noussut kehityskeskusteluissa esille. 18 vastaajaa oli tästä vähintäänkin hieman samaa mieltä ja vain yksi vastaaja oli täysin eri mieltä asiasta. Ergonomian suhteen vastaajat olivat hieman kriittisempiä ja hieman yli 20 % oli vähintäänkin hieman eri mieltä ergonomian huomioimisesta työpaikalla (kysymys 22.). Avoimissa kommentteissa oli nostettu esille fysioterapeutin lausuntovaatimus sähköisen työpöydän saamiseksi.

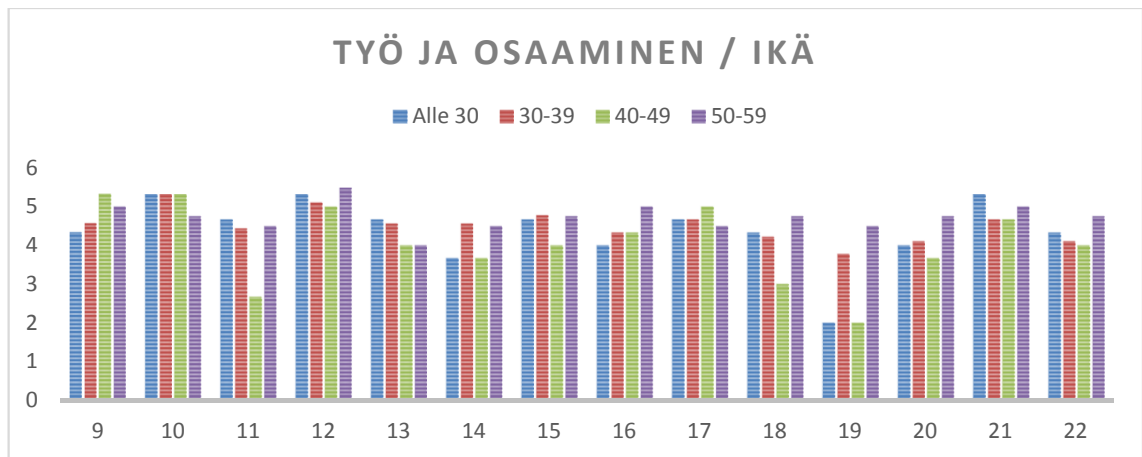
Kyselyssä koulutuksella vaikuttaisi olevan suuri merkitys työn ja osaamisen kokemukseen. Kaaviossa 9 on esitetty työ ja osaaminen osa-alueen keskiarvot koulutustason mukaan jaoteltuna. Lähes kaikkiin kysymyksiin heikommat vastaukset tulivat alemman korkeakoulututkinnon suorittaneilta ja erot ovat suuret erityisesti vastuun, työn mielekkyyden, työn haasteellisuuden, työn vaihtelevuuden, yhteen

tehtävään keskittymisen ja työtehtävien tyytyväisyyden osalta (kysymykset 14-17 ja 19-20).



Kaavio 9. Työ ja osaaminen osa-alueen vastausten keskiarvot koulutustason mukaan jaoteltuna.

Joissakin kysymyksissä myös iällä näyttäisi olevan vaikutusta (kaavio 10). Ajan riittäminen työtehtävien suorittamiseen (kysymys 11.) koettiin 40-49 vuotiaiden keskuudessa selvästi muita heikommaksi ja kaikki tämän ikäryhmän vastaajat olivat ajan riittävyydestä hieman tai melko eri mieltä. Muissa ikäryhmissä vastaukset jakaantuivat tasaisemmin hieman eri mieltä ja täysin samaa mieltä vastausten välille. Samoin 40-49 vuotiaat kokivat työmäärän sopivuuden (kysymys 18.) muita ikäryhmiä huonommaksi. Yhteen työtehtävään keskittyminen (kysymys 19.) onnistuu parhaiten 50-59 vuotiailla ja heikoimmin alle 30 vuotiailla sekä 40-49 vuotiailla, joista molempien ikäryhmien vastaajat olivat kaikki eri mieltä väitämästä.



Kaavio 10. Työ ja osaaminen osa-alueen vastausten keskiarvot iän mukaan jaoteltuna.

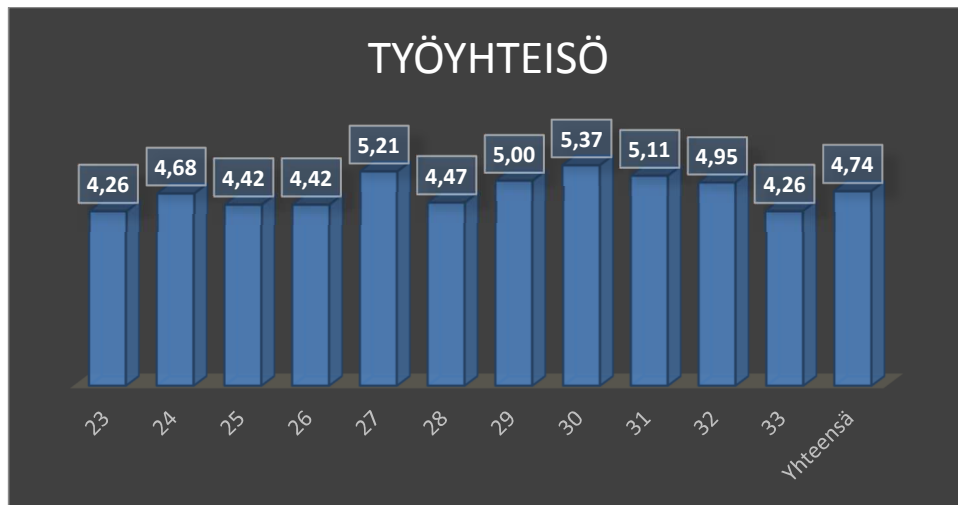
### 4.1.3 Työyhteisö

*Työyhteisö* osa-alueessa kysyttiin mielipidettä seuraaviin väittämiin:

23. Työyhteisössäni tehtävät, roolit ja vastuut ovat kaikille selkeät
24. Työyhteisön pelisäännöt ovat yleisesti tiedossa
25. Työyhteisön pelisäännöt edistävät työntekemistä
26. Työyhteisössäni viestitään asioista avoimesti ja rehellisesti
27. Työpaikallani hyväksytään erilaisuus
28. Työpaikallani käsitellään ristiriitoja rakentavalla tavalla
29. Työpaikallani pyydetään ja annetaan apua toisille
30. Työpaikallani käyttäydytään asiallisesti
31. Työpaikallani on hyvä työilmapiiri
32. Työyhteisöni voi mielestäni kokonaisuudessaan hyvin
33. Työtäni arvostetaan työyhteisössäni

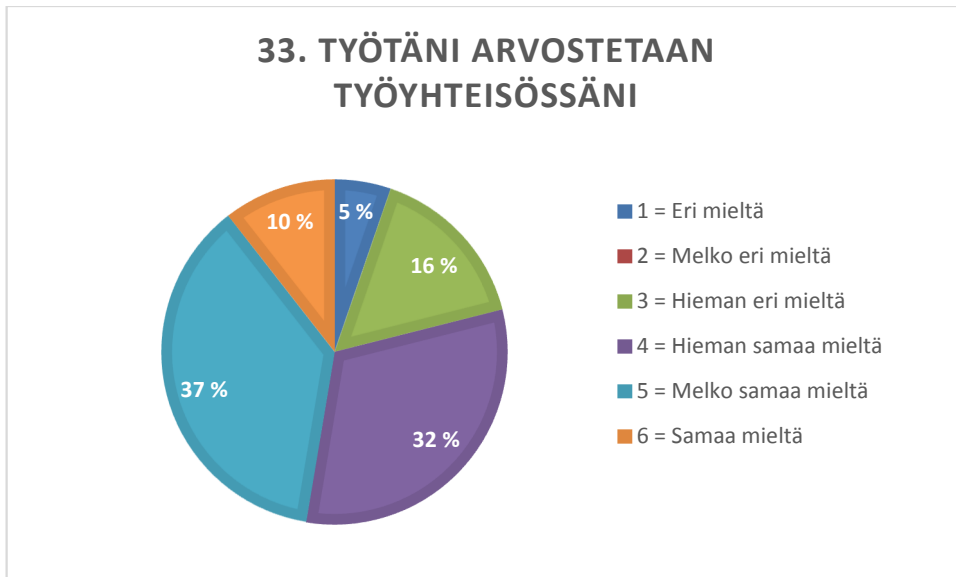
Työyhteisö osa-alueeseen liittyvät kysymykset saivat melko hyvät arvioinnit ja keskiarvot liikkuvat pääasiassa 4,5 tuntumassa ja sen paremmalla puolella (kaavio 11). Suurimmalle osalle vastaajista työyhteisön tehtävät, roolit ja vastuut (kysymys 23.) sekä työyhteisön pelisäännöt (kysymys 24.) ovat ainakin jossain määrin selvät, sillä muutamaa vastaajaa lukuun ottamatta näistä väittämistä oltiin vähintään hieman samaa mieltä. Pelisääntöjen koetaan myös edistävän työntekemistä (kysymys 25.) ja työyhteisössä viestitään avoimesti ja rehellisesti (kysymys 26.). Näissä neljässä kysymyksessä kukaan vastaajista ei ollut täysin tai melko

eri mieltä. Työyhteisössä hyväksytään erilaisuus (kysymys 27.), josta melko tai täysin samaa mieltä oli 94,7 % vastaajista ja loput 5,3 % oli hieman samaa mieltä.



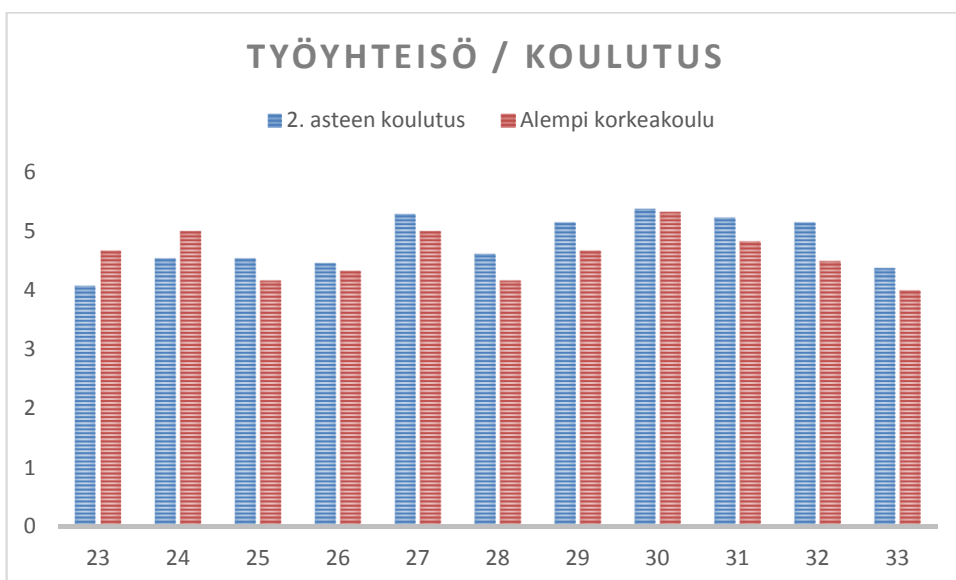
Kaavio 11. Työyhteisö osa-alueen vastausten keskiarvot.

Ristiriistojen rakentavasta käsittelemisestä (kysymys 28.) noin 90 % vastaajista oli vähintäänkin hieman samaa mieltä eikä kukaan vastaajista ollut täysin eri mieltä. Suurin osa myös kokee, että työpaikalla pyydetään ja annetaan apua (kysymys 29.), jossa huonoin vastaus oli hieman eri mieltä (15,8 % vastaajista) ja pääasiassa vastaajat olivat väittämästä melko tai täysin samaa mieltä (yhteensä 79,8 % vastaajista). Kukaan vastaajista ei ollut eri mieltä siitä, että työpaikalla käyttydytään asiallisesti (kysymys 30.) ja työpaikalla on hyvä ilmapiiri (kysymys 31.). Kysyttäessä voiko työyhteisö kokonaisuudessa hyvin (kysymys 32.), yksi vastaaja oli hieman eri mieltä ja suurin osa (84,2 %) vastaajista oli väittämästä melko tai täysin samaa mieltä. 21,1 % vastaajista on kuitenkin vähintään hieman eri mieltä siitä, että heidän työt arvostetaan työyhteisössä (kysymys 33.) ja näistä yksi vastaaja on asiasta täysin eri mieltä (kaavio 12).

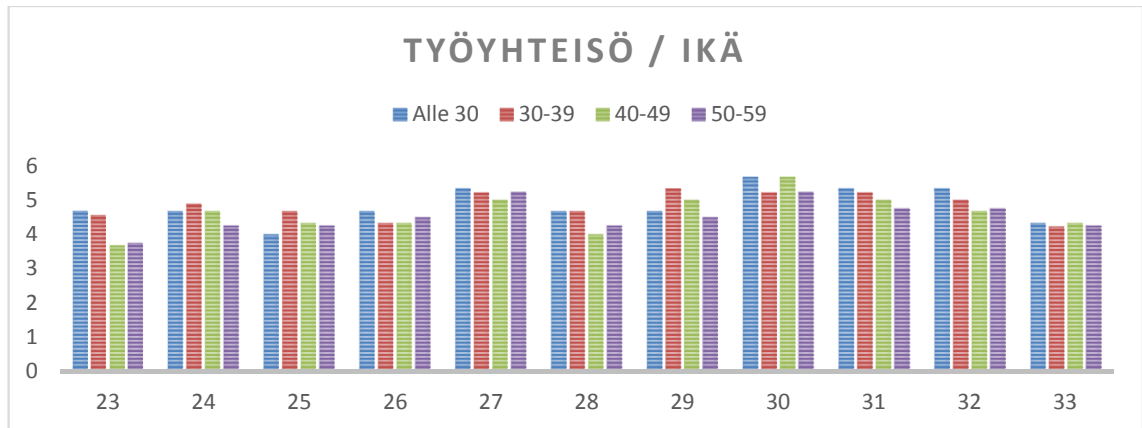


Kaavio 12. Vastausten jakautuminen kysyttäessä kokeeko työntekijä saavansa arvotusta työstään.

Kaaviossa 13 on esitetty työyhteisö osa-alueen vastausten keskiarvot koulutustason mukaan jaoteltuna ja kaaviossa 14 iän mukaan jaoteltuna. Koulutuksella ei näytä olevan merkittävää eroa vastauksiin. Myöskään iän perusteella jaoteltuna ei työyhteisön osalta noussut esiin suuria eroja. Vanhemmat ikäryhmät (40-49 ja 50-59 vuotiaat) olivat hieman epävarmempia siitä, ovatko työyhteisön tehtävät, roolit ja vastuut kaikille selvät (kysymys 23.).



Kaavio 13. Työyhteisö osa-alueen vastausten keskiarvot koulutustason mukaan jaoteltuna.



Kaavio 14. Työyhteisö osa-alueen vastausten keskiarvot iän mukaan jaoteltuna.

#### 4.1.4 Työhyvinvointi ja työkyky

*Työhyvinvointi ja työkyky* osa-alueessa kysyttiin mielipidettä seuraaviin väittämiin:

34. Ehdin pääsääntöisesti nukkumaan yöllä riittävästi (7-8 tuntia)
35. Herään aamulla useimmiten virkeänä
36. Olen tyytyväinen työolosuhteisiini
37. Työni tukee yleistä jaksamistani
38. Pidän säännöllisesti taukoja työpäivän aikana
39. Pidän päivittäin erillisen lounastauon
40. Työn henkinen kuormittavuus on sopiva
41. Työn fyysinen kuormittavuus on sopiva
42. Työni ja vapaa-aikani ovat tasapainossa keskenään
43. Minulla on aikaa kuntoilla riittävästi
44. Pystyn irtautumaan työstäni enkä ajattele vapaa-ajalla työtehtäviäni
45. Minulla on hyvä työmotivaatio
46. Koen työni tärkeäksi
47. Arvostan työtäni

Kuten muutkin kyselyn osa-alueet myös *Työhyvinvointi ja työkyky* sai melko hyvät arvioinnit, missä keskiarvot ovat 4 ja 5 välillä (kaavio 15). Lähes 95 % vastaajista on vähintään hieman samaa mieltä siitä, että ehtii pääsääntöisesti nukkumaan yöllä riittävästi (kysymys 34.). Pelkkä yön pitempi ei kuitenkaan ole ratkaise-

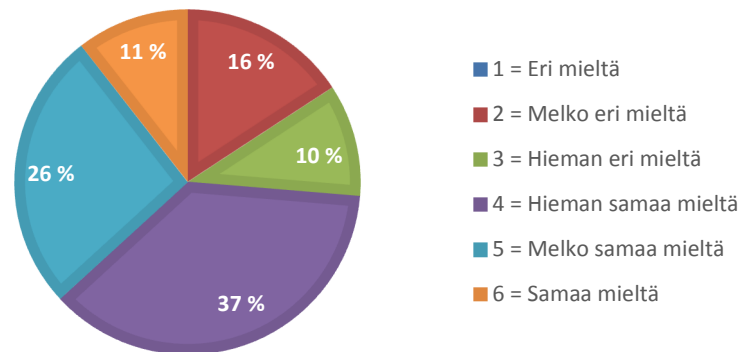
vaa, mikä osoittaa se, että useimmiten virkeänä kokee heräävänsä 10 % vähemmän eli noin 85 % vastaajista. Kyselyn perusteella suurimmalla osalla vastaajista unen määrä ja laatu ovat kuitenkin hyvät. Suurin osa vastaajista on tyytyväisiä työolosuhteisiin (kysymys 36.), sillä vain kaksi vastaajaa oli hieman eri mieltä ja loput olivat jossain määrin samaa mieltä. 15,8 % vastaajista oli hieman tai melko eri mieltä siitä, että työ tukee yleistä jaksamista (kysymys 37.).



Kaavio 15. Työhyvinvointi ja työkyky osa-alueen vastausten keskiarvot.

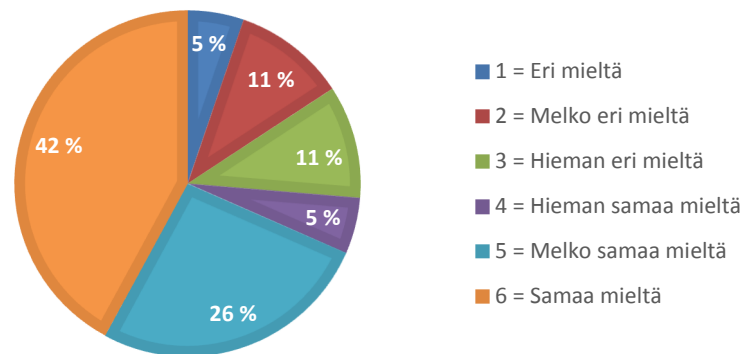
Kysyttäessä yleisesti taukojen pitämisestä päivittäin (kysymys 38.) sekä erillisen lounastauon pitämisestä päivittäin (kysymys 39.), 26,3 % vastaajista oli vähintään hieman eri mieltä asiasta (kaaviot 16 ja 17). Myös avoimissa kommentteissa tuli esille, ettei taukoja ehdi pitämään, lounas syödään työpisteellä samalla työtehtäviä hoitaen eikä työstä pääse missään vaiheessa irtautumaan. Työn fyysinen kuormittavuus koettiin enimmäkseen sopivana (kysymys 41.) ja vain yksi vastaaja oli väittämästä eri mieltä, kun taas työn henkisen kuormittavuuden sopivuudesta (kysymys 40.) 5 vastaajaa (26,3 %) oli eri mieltä ja yleisesti arvioinnit olivat alhaisemmat kuin fyysisen kuormittavuuden osalta. Suurimmalla osalla vastaajista työ ja vapaa-aika ovat tasapainossa keskenään (kysymys 42.), kuntoiluun on riittäväsi aikaa (kysymys 43.) ja töistä irtautuminen vapaa-ajalla onnistuu (kysymys 44.).

### 38. PIDÄN SÄÄNNÖLLESTI TAUKOJA TYÖPÄIVÄN AIKANA



Kaavio 16. Vastausten jakautuminen kysyttäessä pitääkö työntekijä säännöllisesti taukoja työpäivän aikana.

### 39. PIDÄN PÄIVITTÄIN ERILLISEN LOUNASTAUON

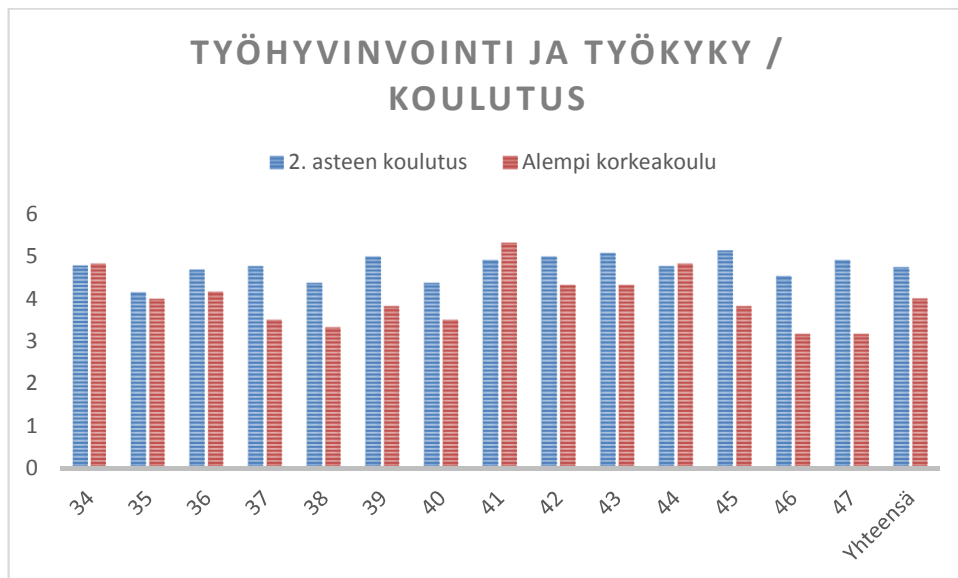


Kaavio 17. Vastausten jakautuminen kysyttäessä pitääkö työntekijä päivittäin erillisen lounastauon.

Työmotivaatio on vastaajien keskuudessa melko hyvä (kysymys 45.) ja vain 1 vastaaja oli asiasta täysin eri mieltä muiden vastaajien ollessa vähintäänkin hieman samaa mieltä väittämästä. Vaikka työmotivaatio on hyvä, niin työn kokeminen tärkeäksi (kysymys 46.) ja oma arvostus työtä kohtaan (kysymys 47.) eivät yllä samalle tasolle. Kysyttäessä kokeeko vastaaja työnsä tärkeäksi, 21,1 % vastaajista oli vähintään hieman eri mieltä. Vastaavasti 15,8 % vastaajista oli vähintään hieman eri mieltä kysyttäessä arvostaako hän työtään.



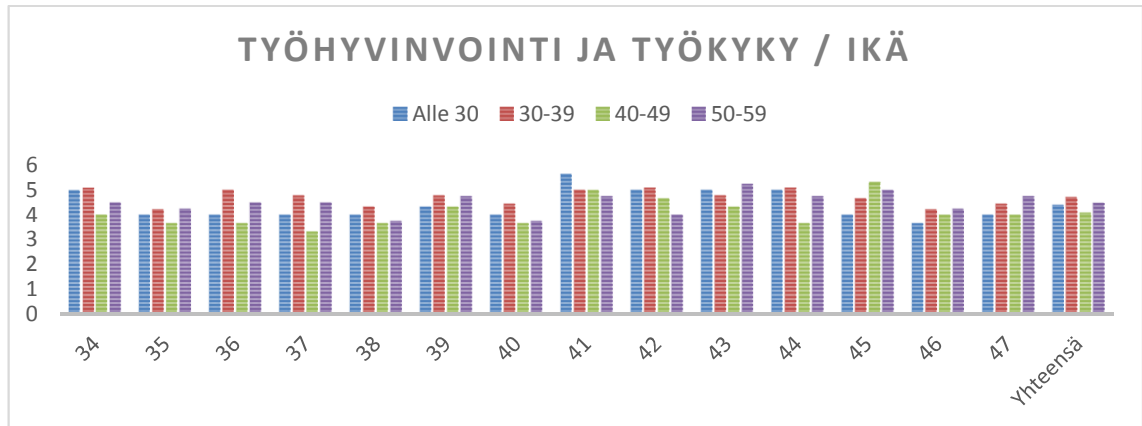
Kaaviossa 18 on esitetty työhyvinvointi ja työkyky osa-alueen vastausten keskiarvot koulutustason mukaan jaoteltuna. Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden vastaukset kysymyksiin tukeeko työ yleistä jaksamista (kysymys 37.) sekä pidetäänkö päivän aikana taukoja (kysymys 38.) ja erillinen lounastauko säännöllisesti (kysymys 39.) olivat selkeästi heikommät kuin 2. asteen tutkinnon suorittaneilla. Korkeammin koulutetut kokivat myös työn henkisen kuormituksen vähemmän sopivaksi (kysymys 40.). Työmotivaatio (kysymys 45.) on alemman korkeakoulututkinnon suorittaneilla heikompi, mitä laskee yhden vastaajan täysin eriävä mielipide hyvästä työmotivaatiosta. 2. asteen tutkinnon suorittaneet olivat pääasiassa saamaa mieltä työn tärkeäksi kokemisesta (kysymys 46.) ja omasta arvostuksesta työtä kohtaa (kysymys 47.), kun taas alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden joukossa oli enemmän eri mieltä olevia.



Kaavio 18. Työhyvinvointi ja työkyky osa-alueen vastausten keskiarvot koulutustason mukaan jaoteltuna.

Kaaviossa 19 on esitetty työhyvinvointi ja työkyky osa-alueen vastausten keskiarvot iän mukaan jaoteltuna. Yleisesti ottaen heikoimmat arvioinnit ovat antaneet 40-49 vuotiaat vastaajat. Heillä mm. työstä irtautuminen vapaa-ajalla (kysymys 44.) onnistuu muita ikäryhmiä huonommin. 40-49 vuotiaat ovat myös vähemmän tyytyväisiä työolosuhteisiin (kysymys 36.) eivätkä koe työn tukevan niin hyvin yleistä jaksamista (kysymys 37.). Tyytyväisyys työolosuhteisiin ja kokemus työn tuesta yleiselle jaksamiselle ovat myös alle 30 vuotiaiden keskuudessa keskiarvo-

jen perusteella selvästi heikommat kuin 30-39 tai 50-59 vuotiailla. Alle 30 vuotiaiden työmotivaatio (kysymys 45.) on puolestaan alhaisempi kuin muiden ikäryhmien vastaajilla.



Kaavio 19. Työhyvinvointi ja työkyky osa-alueen vastausten keskiarvot iän mukaan jaoteltuna.

#### 4.1.5 Kysymysten syy-yhteyssuhteet

Joiden kysymysten välisiä riippuvuuksia tutkittiin tarkemmin korrelaatiokertoimien avulla, joilla mitataan muuttujien välisen riippuvuuden voimakkuutta. Koska kyselyssä muuttujien asteikko on järjestysasteikko ja kaikki keskenään verrattavat muuttujat eivät ole normaalijakautuneita, käytetään riippuvuuksien mittaamisessa Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa. Muuttujien välillä on korrelaatiota silloin, kun mittauksen sig-arvo on pienempi kuin 0,05. Korrelaatioluku puolestaan kertoo riippuvuuden suunnan (onko yhteys positiivinen vai negatiivinen) ja voimakkuuden. (Mirola 2015, 83-85.) Kysymykset riippuvuuksien vertailuun valittiin teorian pohjalta tehtyjen oletusten (hypoteesien) perusteella. Korrelaatiotestien taulukot löytyvät liitteestä 2.

Palautteen saamista (kysymys 7.) verrattiin esimiehen tapaamismäärän (kysymys 2.) ja tuen riittävyteen (kysymys 5.). Lisäksi palautteen määrää verrattiin työn arvostukseen työyhteisössä (kysymys 33.) ja omaan kokemukseen työn tärkeydestä (kysymys 46.). Spearmanin testin perusteella palautteen saamisella on positiivinen korrelaatio sekä esimiehen tapaamismäärän että esimieheltä saadun tuen riittävyden kanssa. Vastaajat, jotka kokevat saavansa riittävästi palautetta,

kokevat myös tapaavansa esimiestä riittävän usein ja saavansa esimieheltä riittävästi tukea. Palautteen saamisella on myös positiivinen korrelaatio omaan kokemukseen työn tärkeydestä. Vastaajat, jotka kokevat saavansa riittävästi palautetta, kokevat myös itse oman työnsä tärkeäksi. Palautteen saamisella ei ole korrelaatiota siihen kuinka omaa työtä koetaan arvostettavan työyhteisössä. Työn tärkeäksi kokemista (kysymys 46.) verrattiin myös oman työn arvostukseen (kysymys 47.) ja myös näiden kysymysten välillä on voimakas positiivinen korrelaatio. Vastaajat, jotka kokevat työnsä tärkeäksi, arvostivat myös itse omaa työtään.

Vastuun saamista (kysymys 14.) verrattiin puolestaan työn mielekkyyteen (kysymys 15.) ja työn haasteellisuuteen (kysymys 16.), joiden molempien kanssa riittäväällä vastuun saamisella on voimakas positiivinen korrelaatio. Vastaajat, jotka arvioivat saavansa riittävästi vastuuta, kokevat myös työnsä mielekkääksi ja haasteelliseksi. Myös työn mielekkyyden ja haasteellisuuden välillä on voimakas positiivinen korrelaatio eli vastaajat, jotka kokevat työnsä mielekkääksi, kokevat sen myös haasteelliseksi. Työtehtäviin käytettävissä olevan ajan riittävyttä (kysymys 11.) verrattiin kokemukseen työmäärästä (kysymys 18.) ja työn henkisestä kuormittavuudesta (kysymys 40.), ja näiden välillä on korrelaatiota. Vastaajat, joiden mielestä työtehtävien suorittamiseen on riittävästi aikaa, kokevat työmäärän ja henkisen kuormittavuuden sopivaksi. Sopiva työmäärä korreloi myös sopivan henkisen kuormittavuuden kanssa.

Työn tukea yleiselle jaksamiselle (kysymys 37.) verrattiin taukojen pitämiseen (kysymykset 38. ja 39.). Työn tuki yleiselle jaksamiselle korreloi positiivisesti taukojen pitämisen kanssa, mutta sillä ei ole korrelaatiota päivittäisen erillisen ruokatauon pitämiseen. Vastaajat, jotka kokevat työn tukevan yleistä jaksamista, pitävät säännöllisesti taukoja. Erillisen ruokatauon pitämisellä ei ole vaikutusta siihen, kuinka työn koetaan tukevan yleistä jaksamista. Säännöllinen taukojen pitäminen ei myöskään korreloi erillisen ruokatauon pitämisen kanssa. Vastaajat, jotka pitävät säännöllisesti taukoja, eivät välttämättä pidä erillistä ruokataukoa.

## 4.2 Tuottavuuden ja palvelun laadun arvot

Tuottavuuden ja palvelun laadun arvojen määrittelyssä käytetään kohdeyrityksen käytössä olevista järjestelmistä saatavia raportteja. Ensimmäinen työhyvinvointikysely tehtiin 18.1. – 31.1.2017 ja ensimmäiset kyselyn perusteella päätetyt kehittämistoimenpiteet otettiin käyttöön huhtikuusta 2017 alkaen. Työsuoritteiden ja asiakastyytyväisyyden raportit sisältävät tiedot ajalta 1.8.2016 – 28.2.2017 eli ennen työhyvinvointikyselyn perusteella tehtyjen toimenpiteiden käyttöönottoa. Kaikki kohderyhmän henkilöt eivät ole tehneet kaikkia mitattavia tehtäviä, mutta vertailutulosten saamiseksi keskimääräisiä lukuja laskettaessa käytetään jakajana koko kohderyhmän työntekijämäärää (25 työntekijää). Sairauspoissaoloreportit sisältävät tiedot ajalta 1.9.2016 – 28.2.2017.

Tuottavuuden mittareina käytetään seuraavia suureita (taulukko 2):

- ratkaistujen palvelupyyntöjen määrä ja ratkaisuaika
- puheluiden määrä ja puhelimessa vietetty aika
- tehtyjen käyttäjätunnusten määrä

Raportoidulla aikavälillä kohderyhmän ratkaistujen palvelupyyntöjen kokonaismäärä oli 18848. Keskimääräinen ratkaistujen palvelupyyntöjen määrä per työntekijä oli näin ollen n. 754 palvelupyyntöä koko aikavälillä ja n. 108 palvelupyyntöä kuukaudessa. Palvelupyyntöjen kokonaisratkaisuaika oli 7636 tuntia, joten yhden palvelupyynnön keskimääräinen ratkaisuaika oli n. 24 minuuttia.

Raportoidulla aikavälillä vastattujen puheluiden kokonaismäärä oli 6164 ja puheluiden kokonaiskäsitelyaika oli n. 750 tuntia, joten keskimääräinen puhelun käsitelyaika oli reilu 7 minuuttia. Keskimääräinen puheluiden määrä per työntekijä oli n. 247 puhelua koko aikavälillä ja n. 35 puhelua kuukaudessa. Keskimääräinen puhelimessa vietetty aika per työntekijä oli n. 30 tuntia koko aikavälillä ja reilu 4 tuntia kuukaudessa.

Käyttäjätunnuksia tehtiin raportoidulla aikavälillä kaikkiaan 3510. Keskimääräinen käyttäjätunnusten määrä per työntekijä oli n. 140 käyttäjätunnusta koko aikavälillä ja n. 20 käyttäjätunnusta kuukaudessa.

	Kaikki	Määrä/kk	Määrä/hlö	Määrä/hlö/kk
Palvepyyntöjen määrä, kpl	18848	2693	754	108
Palvelupyntöjen ratkaisuaika, h	7636	1091	305	44
Puheluiden määrä, kpl	6164	881	247	35
Puheluiden käsittelyaika, h	750	107	30	4
Tehdyt käyttäjätunnukset, kpl	3510	501	140	20

Taulukko 2. Tuottavuuden mittarit 1.8.2016 – 28.2.2017.

Palvelun laadun mittareina käytetään asiakastytyväisyyskyselyn tuloksia, missä kysytään tyytyväisyyttä palvelun nopeuteen, tuen ammattitaitoon ja tukipyynnön toteutukseen kokonaisuudessaan. Arviointiasteikko asiakastytyväisyyskyselyssä on 1-5. Tutkimuksen kohderyhmän asiakastytyväisyysmittauksen keskiarvot aikavälillä 1.8.2016 – 28.2.2017 on esitetty taulukossa 3. Kohderyhmä on saanut asiakastytyväisyyskyselyssä hyvät arviot, mutta kyselyn vastausprosentti on ollut vain 1,3 %.

	Keskiarvo
Miten tyytyväinen olitte palvelun nopeuteen?	4,67
Miten tyytyväinen olitte tuen ammattitaitoon?	4,77
Miten tyytyväinen olitte tukipyynnön toteutukseen kokonaisuudessaan?	4,71

Taulukko 3. Asiakastytyväisyyskyselyn tulokset 1.8.2016 – 28.2.2017.

Arvioitaessa kohderyhmän tuottavuutta työhyvinvoinnin näkökulmasta, otetaan vertailuun mukaan myös sairauspoissaolojen määrä (taulukko 4). Sairauspoissaolojen määrä aikavälillä 1.9.2016 – 28.2.2017 on 65 kalenteripäivää, joista 54 ovat olleet työpäiviä. Sairauspoissaolojen määrä työpäivinä kuukautta kohti on 9 työpäivää. Sairauspoissaolojen määrä per henkilö on 2,16 työpäivää koko aikavälillä ja 0,36 työpäivää kuukaudessa. Osa sairauspoissaoloista koskee työntekijöitä, jotka tekevät lyhennettyä työaika muun kuin työperäisen pitkäaikaissairauden vuoksi. Näiden osuus kaikista sairauspoissaoloista on 15 kalenteripäivää ja 13 työpäivää.

	Työpv	Työpv/kk	Työpv/hlö	Työpv/hlö/kk
Sairausloma, kokoaikaiset	41	6,83	1,64	0,27
Sairausloma, osa-aikaiset	13	2,17	0,52	0,09
Sairausloma, kaikki	54	9,00	2,16	0,36

Taulukko 4. Sairauspoissaolojen määrä 1.9.2016 – 28.8.2017.

### 4.3 Kehittämiskohteet ja toimenpiteet työhyvinvoinnin parantamiseksi

Työhyvinvointikyselyn tulokset kokonaisvaltaisesti olivat melko hyvät, mutta parannettavaakin on, ja kyselyn perusteella löydettiin kehittämiskohteita. Vertailussa voitiin osoittaa joiden asioiden osalta koulutustasolla olevan merkitystä. Ikäryhmittäin jaoteltuna osassa ikäryhmissä oli vain muutama vastaaja, joten yksittäinen eriävä mielipide voi muuttaa keskiarvoa voimakkaasti ja ikäryhmittäin jaoteltuja arviointeja tulee pitää enemmän vain suuntaa-antavina.

Työhyvinvoinnin parantamiseen tähtäävät toimenpiteet on valittu siten, että niillä pyritään vaikuttamaan asioihin, missä kyselyn perusteella tulokset ovat heikoimmat. Valitut toimenpiteet pohjautuvat asioihin, joilla teorian mukaan on vaikutusta työhyvinvointiin. Toimenpiteet rajoittuvat sellaisiin muutoksiin, jotka voitiin toteuttaa nopeasti ja helposti siten, että kohderyhmän kohtelu muihin yrityksen työntekijöiden verrattuna on tasapuolista. Kaikki toimenpiteet ja niiden toteutustapa on sovittu yhteistyössä PTTK Oy:n johdon kanssa. Palvelujohtaja kiertää kaikki etätoimipisteet läpi huhti-toukokuun aikana ja keskustelee tukitiimien kanssa työhyvinvointikyselyn tuloksista.

Esimiestyön työn ja johtamisen osalta kehittämiskohteeksi nousivat palautteen antaminen sekä esimiehen tapaaminen ja tuki. Vilkmanin (2016, 31-34) mukaan etäjohtamisen yksi kulmakivistä on arvostus ja etätyössä sosiaalisen tuen puutetta koetaan herkemmin. Etätyössä myös vuorovaikutus on tärkeä, sillä yhteisöllisyyden puute vaikuttaa työntekijöiden moraaliin ja sitoutumiseen. Lisäksi työntekijän kokemus esimiehen tuesta vaikuttaa luottamukseen ja turvallisuuden tunteeseen enemmän kuin mikään muu esimiehen toiminta (Schwartz & Porath 2014). Vuorovaikutuksen kautta rakennetaan yhteisiä merkityksiä (Vilkman 2016, 37-40).

Työyhteisön osalta roolien, vastuiden ja pelisääntöjen parempi tunteminen voisi entisestään parantaa työyhteisön toimivuutta (Cascio 2000, 84-89). Etäjohtamisessa yhteisesti sovitut toimivat pelisäännöt varmistavat hyvän yhteistyön (Vilkman 2016, 37-40). Työn tärkeys ja arvostus ovat riippuvaisia toisistaan ja arvostuksen puutetta voidaan ehkäistä paremmalla palautteen antamisella (Vilkman

2016, 31-32). Energian johtamisen näkökulmasta arvostuksen myötä työn merkitys lisääntyy, mikä näkyy yksilössä positiivisena energiana, keskittymisenä ja määrätietoisuutena (Schwartz & McCarthy 2007). Pelkkä esimiehen palaute ei välttämättä riitä, vaan myös työntekijöitä tulisi kannustaa keskinäisen palautteen antamiseen. Etäjohtamisen teorian mukaan sosiaalinen tuki vähentää kuormittavuuden tunnetta ja tyytymättömyyttä epävarmoissa tilanteissa (Vilkman 2016, 31-32).

Yrityksessä aloitetaan 4.4.2017 viikoittainen palautetilaisuus, jossa käydään läpi kokonaistyömäärät ja jako alueittain. Palautetilaisuudessa annetaan palautetta töiden sujuvuudesta, läpimenoajoista ja mahdollisesta asiakaspalautteesta. Palautetilaisuudessa myös työntekijöillä on mahdollisuus palautteen antamiseen ja vuorovaikutukseen muiden ICT-tukihenkilöiden ja esimiesten kanssa. Tällä toimenpiteellä pyritään lisäämään yhteisöllisyyden tunnetta erityisesti etätoimipisteessä työskentelevien keskuudessa sekä parantamaan vuorovaikutusta työntekijöiden ja esimiesten kesken. Palautetilaisuuksien kautta pyritään myös kannustamaan työntekijöitä keskinäiseen palautteen antamiseen.

Työn ja osaamisen osalta kehittämiskohteeksi nousivat työtehtävien jakaminen sekä koulutuksen ja osaamisen huomioiminen. Töiden mahdollinen epätasainen jakautuminen lisää epäoikeudenmukaisuuden tunnetta ja toiset kokevat tekevänsä enemmän töitä saman palkan eteen. Etäjohtamisessa avoimuus on tärkeää, sillä avoimuuden puute voi hankaloittaa työn tekemistä ja onnistumisen kokemuksiä sekä vähentää sitoutumista organisaatioon (Vilkman 2016, 33-34). Työhyvinvointi parantaa tuloksellisuutta, kun aika käytetään työn tekemiseen huuhujen ja ongelmien pohtimisen sijaan (Manka & Manka 2016, 56-62).

Monet työntekijät kokivat myös, ettei yhteen tehtävään keskittyminen onnistu, mikä vaikuttaa tuottavuuteen ja suorituskykyyn (Green Schoop 2015). Energian johtamisen mukaan yhteen tehtävään keskittyminen vaikuttaa myös työntekijän sitoutumiseen (Schwartz & Porath 2014). Aineettoman pääoman merkitys kasvaa erityisesti asiantuntijatyössä, joten osaamisen huomioiminen ja hyödyntäminen on tärkeää yrityksen toimintakyvyn parantamiseksi (Lönngqvist ym. 2010, 95-103).

Muuttamien henkilöiden työnkuvaan tehtiin muutoksia työtehtävien ja resurssien tasaamiseksi. Tällä pyritään vähentämään epäoikeudenmukaisuuden tunnetta sekä parantamaan työilmapiiriä ja motivaatioita. Lisäksi yrityksessä selvitetään ServiceDesk-palvelun selkeämpää jakoa henkilötasolla L1 (puhelintuki) – L2 (tek-ninen tuki) -tason tukipalveluihin. Toteutusmallin valmistelu on alkanut kevään 2017 aikana, mutta sen käyttöönotto jää syksyyn eikä toimenpiteenä ehdi mu-kaan tutkimuksen seurantajaksoon.

Työhyvinvoinnin ja työkyvyn osalta merkittävimmäksi kehittämiskohteeksi nousi taukojärjestelyt ja lounastauon pitäminen päivittäin. Energian johtamisen mukaan taukojen pitäminen 90 minuutin välein parantaa työntekijän keskittymistä. Tauko- jen pitäminen on oleellista energiatason ylläpitämisessä ja jaksamisessa, mikä vaikuttaa myös hyvinvointiin ja sitoutumiseen. (Schwartz & Porath 2014.) Työhy- vinvointijohtamisen mukaan työoloilla on myös sairaspöissaolojen vähentämistä suurempi vaikutus työmotivaatioon ja tuloksellisuuteen (Manka & Manka 2016, 56-62).

Etätoimipisteiden sosiaalisten tilojen puutteet selvitetään ja korjataan mahdolli- suuksien mukaan, jotta taukojen pitäminen ja erityisesti ruokatauon pitäminen onnistuu. Toukokuun alussa pidettävässä palautetilaisuudessa työntekijöitä oh- jeistetaan pitämään taukoja 90 minuutin välein. Lisäksi selvitetään ohjelmallisia vaihtoehtoja taukoilmoitusten antamiseen, jos työntekijä on ollut koneella aktiivi- sena yli 90 minuuttia. Näillä toimenpiteillä pyritään ohjaamaan ja kannustamaan työntekijöitä levähtämään riittävän usein työpäivän aikana, jotta jaksaminen li- sääntyy ja keskittyminen paranee.

Edellä mainittujen sovittujen toimenpiteiden lisäksi keskusteltiin mahdollisuuk- sista työnkiertoon ja lounassetelien käyttöönottoon. Työnkierto on nykyisellään vaikea toteuttaa käytännön järjestelyjen ja osaamisen puutteen vuoksi. Lounas- setelien käyttöönottoa ei voida tehdä vain kohderyhmän osalta, vaan kyseessä olisi koko organisaatiotasolla toteutettava muutos, jota ei tässä vaiheessa ollut mahdollista toteuttaa.



#### 4.4 Työhyvinvointikysely seurantajakson jälkeen

Työhyvinvointikysely (liite 1) uusittiin noin puoli vuotta luvun 4.3 mukaisten kehittämistoimenpiteiden aloittamisen jälkeen. Taulukossa 5 on esitetty toisen kyselyn vastaajien määrät. Kysely lähetettiin samalle kohderyhmälle kuin ensimmäinen kysely ja toiseen kyselyyn vastasi kutsun saaneista 18, mikä on 1 vähemmän kuin ensimmäiseen kyselyyn. Toisen kyselyn vastausprosentti on 72 %. Kaikki vastaajat vastasivat jokaiseen kysymykseen. Vastanneista 12 on 30-39 vuotiaita, 4 on 40-49 vuotiaita ja 2 on 50-59 vuotiaita. Koulutuksen osalta on huomioitu korkein koulutustaso ja vastanneista 1 on suorittanut peruskoulun, 9 on suorittanut 2. asteen koulutuksen ja 8 on suorittanut alemman korkeakoulututkinnon. Yksikään vastaajista ei ole alle 30-vuotias tai yli 60-vuotias eikä suorittanut ylempää korkeakoulututkintoa.

Kaikki	alle 30	30-39	40-49	50-59	yli 60	Peruskoulu	2. asteen koulutus	Alempi korkeakoulu
18	0	12	4	2	0	1	9	8

Taulukko 5. Vastaajien lukumäärät toisessa kyselyssä.

Ensimmäiseen kyselyyn verrattuna 30-39 vuotiaiden vastaajien määrä on kasvanut ja alle 30-vuotiaat vastaajat jääneet kokonaan pois. Myös alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden määrä suhteessa 2. asteen tutkinnon suorittaneisiin on kasvanut ensimmäiseen kyselyyn verrattuna. Ensimmäisestä kyselystä poiketen toisessa kyselyssä oli lisäksi 1 ainoastaan peruskoulututkinnon suorittanut vastaaja. Luvussa 4.5 on esitetty kohderyhmän työhyvinvoinnin sekä tuottavuuden ja palvelun laadun tilanne kehittämistoimenpiteiden ja seurantajakson jälkeen.

#### 4.5 Tilanne seurantajakson jälkeen

Seurantajakson jälkeen toteutetun kyselyn keskiarvoja verrattiin ensimmäisen kyselyn keskiarvoihin. Kokonaisuutena muutokset ovat pieniä ja yksittäisistä kysymyksistä löytyi sekä positiivisia että negatiivisia muutoksia. Työhyvinvointikyselyn tulokset paranivatkin monissa niissä kysymyksissä, joihin kehittämistoimenpiteillä pyrittiin vaikuttamaan, mutta joissakin toisissa kysymyksissä keskiarvo on mennyt hieman huonompaan suuntaan. Kokonaisuutta katsottaessa työhyvinvointi on

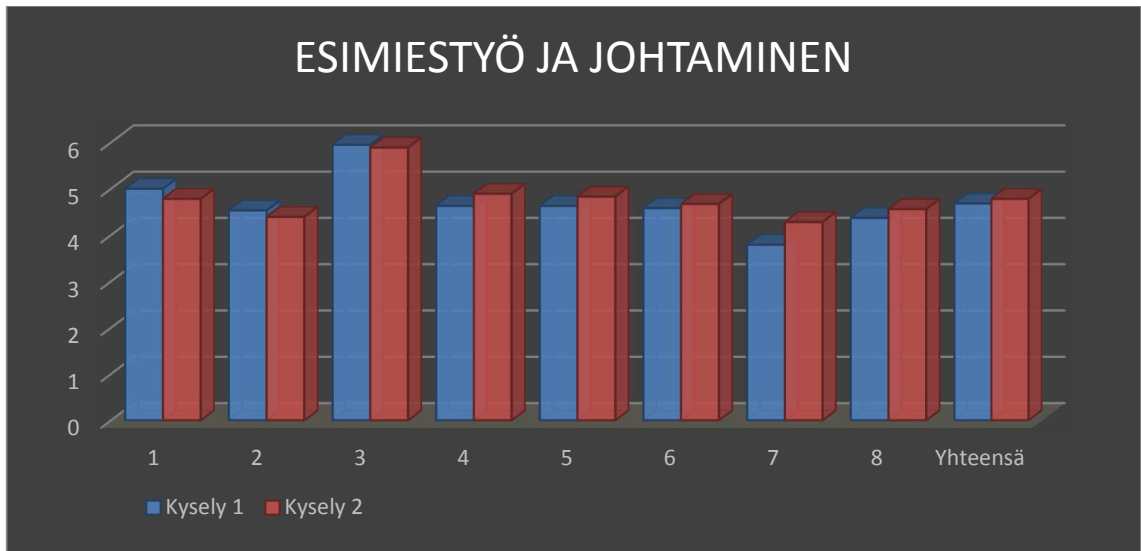
kuitenkin hieman parantunut kyselyiden välillä. Koulutus- ja ikäjaottelun mukaisissa vastauksissa on tapahtunut hieman enemmän muutoksia, mikä voi johtua koulutus- ja ikäjakauman muutoksesta kyselyihin vastanneiden välillä. Näistä poimitaan merkittävät poikkeaman erityisesti niiden kysymysten osalta, joihin kehittämistoimenpiteillä pyrittiin vaikuttamaan.

#### **4.5.1 Esimiestyö ja johtaminen**

*Esimiestyö ja johtaminen* osa-alueessa kysyttiin mielipidettä seuraaviin väittämiin:

1. Tiedän mitä esimieheni odottaa minulta
2. Tapaan esimiestäni riittävän usein
3. Esimieheni käy vähintään kerran vuodessa kehityskeskustelun kanssani
4. Ymmärrän miten tavoitteeni liittyvät organisaation kokonaistavoitteisiin
5. Saan riittävästi tukea esimieheltäni
6. Kehittämissideat ovat työpaikallani tervetulleita
7. Saan työstäni riittävästi palautetta
8. Annan tunnustusta muille hyvin suoritetusta tehtävästä

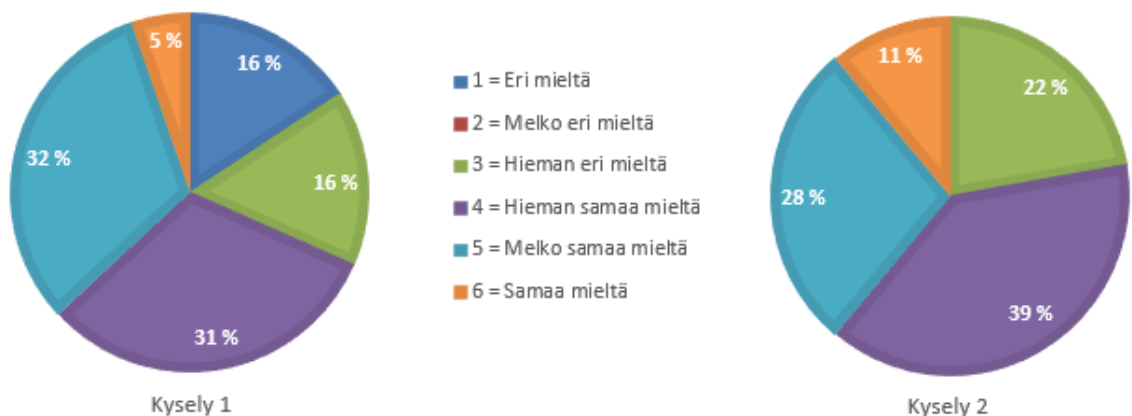
Esimiestyö ja johtaminen osa-alueen kysymyksissä muutokset olivat enimmäkseen positiivisia. Kahden kyselyn keskiarvot on esitetty rinnakkain kaaviossa 20. Esimiestyö ja johtaminen osa-alueen kehittämiskohteena oli erityisesti palautteen antaminen sekä esimiehen tapaaminen ja tuki, minkä parantamiseksi yrityksessä aloitettiin säännöllisten palautetilaisuuksien järjestäminen. Kysymys 7. ”Saan työstäni riittävästi palautetta” on saanut selvästi paremman keskiarvon toisessa kyselyssä ja kysymyksen keskiarvo on kasvanut alle 4 keskiarvosta 0,49 yksikköä keskiarvoon 4,28. Ensimmäiseen kyselyyn verrattuna yksikään vastaajista ei ollut enää täysin eri mieltä palautteen riittävydestä ja kokonaisuudessaan eri mieltä olevien osuus laski 10 %-yksikköä (kaavio 21). Täysin samaa mieltä olevien osuus on kasvanut 6 %-yksikköä.



Kaavio 20. Esimiestyö ja johtaminen osa-alueen molempien kyselyiden vastausten keskiarvot.

Myös työntekijöiden keskinäisen palautteen antaminen on toisen kyselyn perusteella parantunut, sillä kysymyksen 8. ”Annan tunnustusta muille hyvin suoritusta tehtävästä” keskiarvo on noussut 0,19 yksikköä. Lisäksi kysymyksen 5. ”Saan riittävästi tukea esimieheltäni” keskiarvo on noussut 0,20 yksikköä. Näistä parannuksista huolimatta kysymyksen 2. ”Tapaan esimiestäni riittävän usein” keskiarvo on hieman laskenut, mikä viittaisi siihen, että etänä pidettävät palaute-tilaisuudet ja palaverit eivät korvaa esimiehen fyysistä läsnäoloa.

### 7. SAAN TYÖSTÄNI RIITTÄVÄSTI PALAUTETTA



Kaavio 21. Vastausten jakautumisen vertailu kysyttäessä palautteen määrän riittävyyttä.

Koulutuksen mukaan jaoteltuna palautteen saamisen riittävyyden keskiarvo on laskenut 2. asteen koulutuksen saaneilla 0,49 yksikköä, mutta alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden keskiarvo on puolestaan noussut 2 yksikköä. Iän mukaan jaoteltuna palautteen saamisen riittävyyden keskiarvo oli pysynyt lähes ennallaan 30-39 vuotiaiden keskuudessa, mutta noussut selvästi (1,25 yksikköä) sekä 40-49 että 50-59 vuotiaiden keskuudessa. Esimiehen riittävän tapaamis määrän keskiarvo on laskenut 2. asteen koulutuksen saaneilla 0,76 yksikköä, kun taas alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden keskiarvo on noussut 0,5 yksikköä.

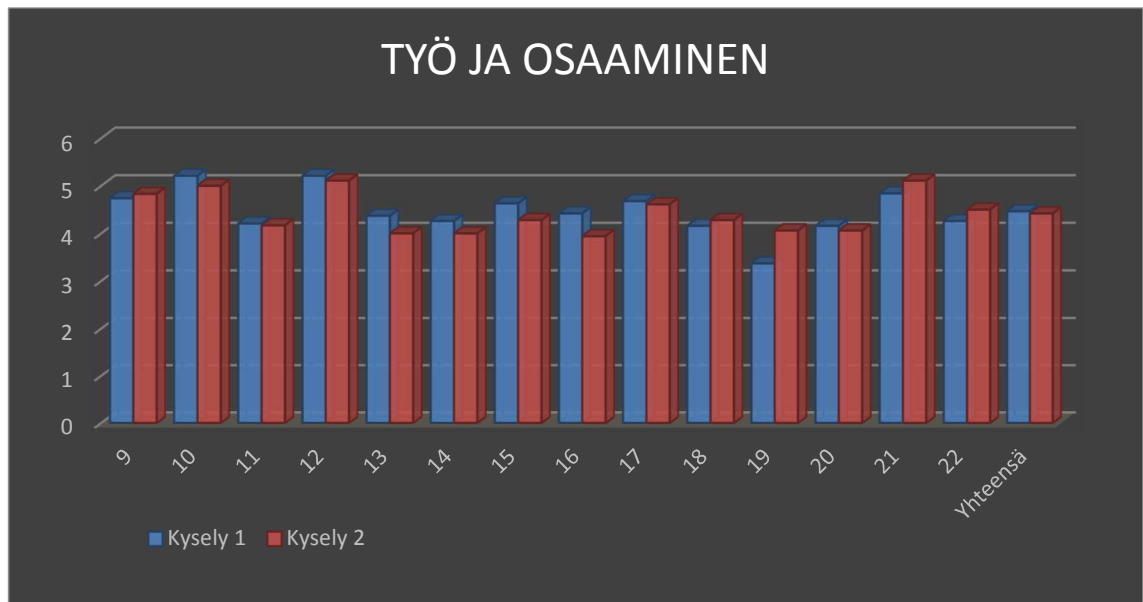
#### **4.5.2 Työ ja osaaminen**

*Työ ja osaaminen* osa-alueessa kysyttiin mielipidettä seuraaviin väittämiin:

9. Osaamiseni vastaa työn vaatimuksia
10. Saavutan työlleni asetetut tavoitteet
11. Työtehtävien suorittamiseen on riittävästi aikaa
12. Teen vain harvoin töitä iltaisin ja viikonloppuisin
13. Voin vaikuttaa omaan työhöni
14. Saan riittävästi vastuuta työssäni
15. Työni tuntuu mielekkäältä
16. Työni on haasteellista
17. Työni on vaihtelevaa
18. Työmääräni on sopiva
19. Pystyn keskittymään yhteen tehtävään kerrallaan
20. Olen tyytyväinen työtehtäviini
21. Työssäni tarvittavat välineet ja laitteet ovat riittävät ja kunnossa
22. Ergonomia on huomioitu työpaikallani

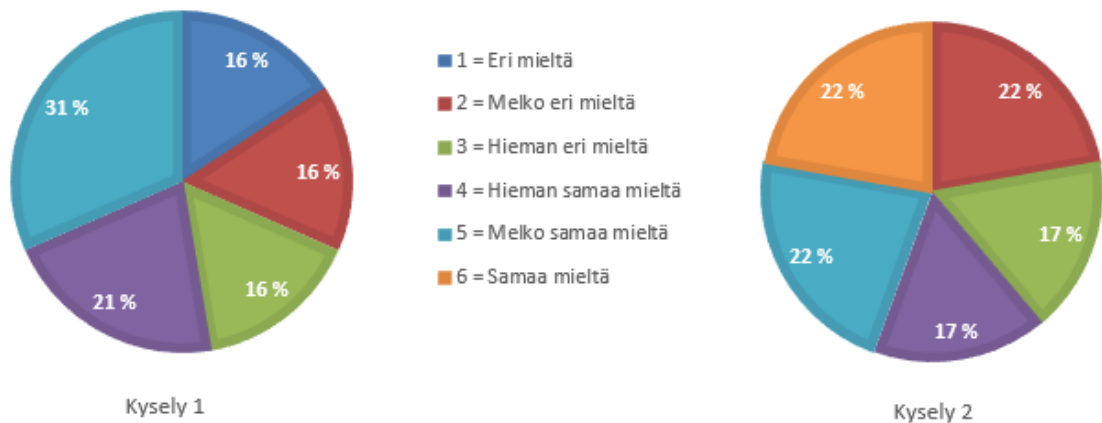
Työ ja osaaminen osa-alueen kysymyksissä muutokset olivat monien kysymysten osalta negatiivisia. Kahden kyselyn keskiarvot on esitetty rinnakkain kaaviossa 22. Erityisesti työn sisältöön liittyvät kysymykset ovat laskeneet, sillä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön (kysymys 13.), vastuun määrä (kysymys 14.) sekä työn mielekkyys (kysymys 15.) ja työn haasteellisuus (kysymys 16.) koettiin toisessa kyselyssä heikommaksi kuin ensimmäisessä. Kehittämistoimenpiteinä

muutamien henkilöiden työnkuviin tehtiin muutoksia työtehtävien ja resurssien ta-  
saamiseksi. Nämä muutokset eivät ilmeisesti ole kaikilta osin olleet riittäviä, sillä  
osa vastaajista kokee edelleen, ettei työ vastaa osaamisen tasoa.



Kaavio 22. Työ ja osaaminen osa-alueen molempien kyselyiden vastausten keskiarvot.

### 19. PYSTYN KESKITTYMÄÄN YHTEEN TEHTÄVÄÄN KERRALLAAN



Kaavio 23. Vastausten jakautumisen vertailu kysyttäessä yhteen työtehtävään keskittymisen onnistumista.

Myös yhteen työtehtävään keskittyminen (kysymys 19.) koettiin ongelmaiseksi ensimmäisessä kyselyssä, jossa keskiarvo oli vain hieman yli 3. Kehittämistoimenpiteillä näyttäisi olleen positiivinen vaikutus työn suorittamiseen siltä osin, sillä toisessa kyselyssä yhteen tehtävään keskittymisen keskiarvo oli noussut

0,69 yksikköä. Yhteen tehtävään keskittymisen osalta kukaan vastaajista ei ollut enää täysin eri mieltä ja 22 % vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämästä (kaavio 23).

Koulutuksen mukaan jaoteltuna vaikutusmahdollisuudet omaan työhön (kysymys 13.), vastuun määrä (kysymys 14.) sekä työn mielekkyys (kysymys 15.) ja työn haasteellisuus (kysymys 16.) koettiin 2. asteen koulutuksen suorittaneiden keskuudessa huonommaksi toisen kyselyn aikaan, kun taas alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden osalta keskiarvot olivat pääasiassa nousseet. Iän mukaan jaoteltuna 30-39 vuotiaiden osalta keskiarvot olivat laskeneet, kun taas 40-49 ja 50-59 vuotiaiden osalta ne olivat hieman nousseet. Yhteen tehtävään keskittymisen osalta keskiarvo oli noussut kaikissa koulutus- ja ikäryhmissä.

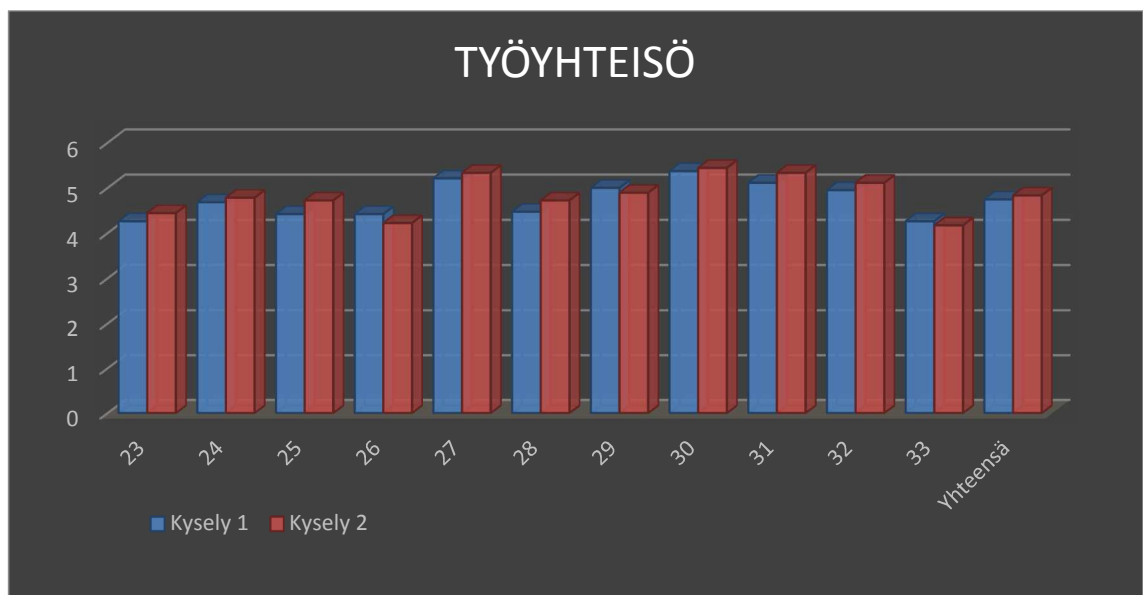
### **4.5.3 Työyhteisö**

*Työyhteisö* osa-alueessa kysyttiin mielipidettä seuraaviin väittämiin:

23. Työyhteisössäni tehtävät, roolit ja vastuut ovat kaikille selkeät
24. Työyhteisön pelisäännöt ovat yleisesti tiedossa
25. Työyhteisön pelisäännöt edistävät työntekemistä
26. Työyhteisössäni viestitään asioista avoimesti ja rehellisesti
27. Työpaikallani hyväksytään erilaisuus
28. Työpaikallani käsitellään ristiriitoja rakentavalla tavalla
29. Työpaikallani pyydetään ja annetaan apua toisille
30. Työpaikallani käyttäydytään asiallisesti
31. Työpaikallani on hyvä työilmapiiri
32. Työyhteisöni voi mielestäni kokonaisuudessaan hyvin
33. Työtäni arvostetaan työyhteisössäni

Työyhteisö osa-alueen muutokset ovat melko pieniä, mutta enimmäkseen positiivisia. Kahden kyselyn keskiarvot on esitetty rinnakkain kaaviossa 24. Kehittämistoimenpiteenä aloitetuilla palautetilauksilla pyrittiin vaikuttamaan työyhteisön toimivuuteen, mikä vaikuttaisi jossain määrin onnistuneen. Työyhteisön tehtävien, roolien ja vastuiden selkeys (kysymys 23.) on toisessa kyselyssä hieman kasvanut. Työyhteisön pelisääntöjen koetaan edistävän työn tekemistä hieman

aiempaa paremmin (kysymys 25.) ja myös ristiriitojen rakentava käsittely (kysymys 28.) sekä työpaikan ilmapiiri (kysymys 31.) ja kokonaisvaltainen hyvinvointi (kysymys 32.) ovat parantuneet. Palautteen määrän lisäämisestä huolimatta työyhteisön avoimen ja rehellisen viestinnän (kysymys 26.) keskiarvo on kuitenkin hieman laskenut toisessa kyselyssä, mihin voi vaikuttaa myös muu yrityksen sisällä tapahtuva viestintä. Myöskään oman työn arvostuksen tunne (kysymys 33.) ei ole parantunut palautetilaisuuksien myötä ja vastaukset ovat laimentuneet toisessa kyselyssä enemmän arviointiasteikon keskelle (kaavio 25).



Kaavio 24. Työyhteisö osa-alueen molempien kyselyiden vastausten keskiarvot.



Kaavio 25. Vastausten jakautumisen vertailu kysyttäessä oman työn arvostuksen kokemusta työyhteisössä.

Koulutuksen mukaan jaoteltuna vastauskeskiarvot ovat nousseet ja laskeneet pääasiassa kokonaisarvosanojen mukaisesti. Muutosten suuruudessa on joissakin kysymyksissä hieman eroja eri koulutusasteiden välillä. Oman työn arvostuksen kokemisessa (kysymys 33.) on kuitenkin merkittävä ero sillä 2. asteen koulutuksen saaneiden kokemus oman työn arvostuksesta on laskenut toisessa kyselyssä, kun taas alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden kokemus oman työn arvostuksesta on noussut. Iän mukaan jaoteltuna kokemus oman työn arvostuksesta on noussut selvästi 40-49 vuotiaiden keskuudessa, mutta vastavasti laskenut hieman sekä 30-39 vuotiaiden että 50-59 vuotiaiden keskuudessa.

#### **4.5.4 Työhyvinvointi ja työkyky**

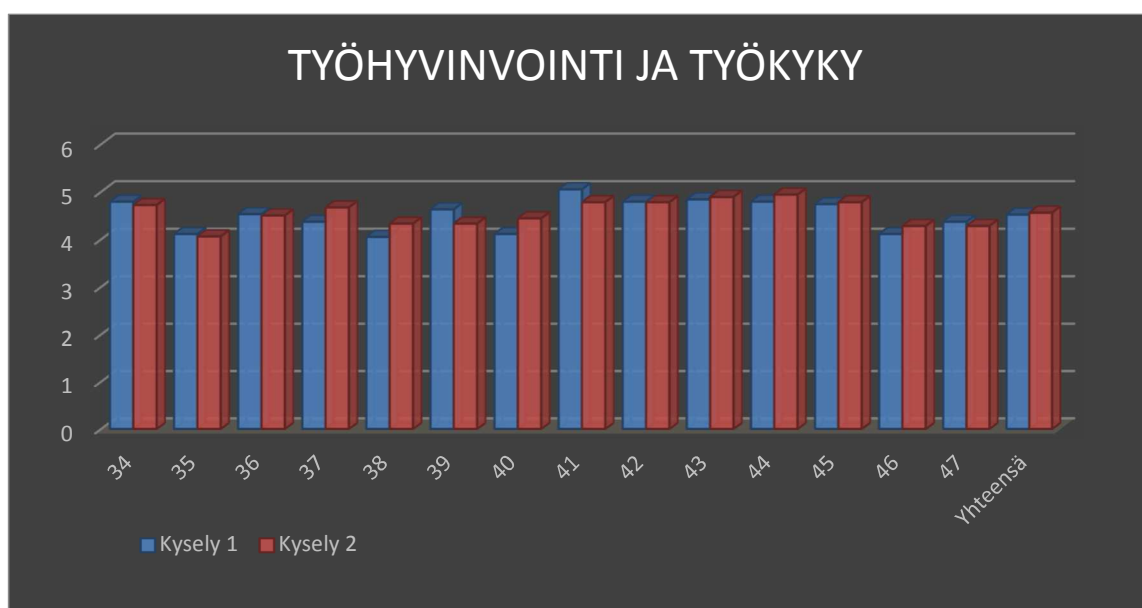
*Työhyvinvointi ja työkyky* osa-alueessa kysyttiin mielipidettä seuraaviin väittämiin:

34. Ehdin pääsääntöisesti nukkumaan yöllä riittävästi (7-8 tuntia)
35. Herään aamulla useimmiten virkeänä
36. Olen tyytyväinen työolosuhteisiini
37. Työni tukee yleistä jaksamistani
38. Pidän säännöllisesti taukoja työpäivän aikana
39. Pidän päivittäin erillisen lounastauon
40. Työn henkinen kuormittavuus on sopiva
41. Työn fyysinen kuormittavuus on sopiva
42. Työni ja vapaa-aikani ovat tasapainossa keskenään
43. Minulla on aikaa kuntoilla riittävästi
44. Pystyn irtautumaan työstäni enkä ajattele vapaa-ajalla työtehtäviäni
45. Minulla on hyvä työmotivaatio
46. Koen työni tärkeäksi
47. Arvostan työtäni

Työhyvinvointi ja työkyky osa-alueen suurimmat muutokset ovat tapahtuneet pääasiassa niissä kysymyksissä, joihin kehittämistoimenpiteillä pyrittiin vaikuttamaan. Muiden kysymysten keskiarvot ovat kyselyiden välillä hyvin tasaiset. Kehittämistoimenpiteissä otettiin huomioon kohteeksi taukojen pitäminen, jotta työn-



tekijän energiataso ja jaksaminen pysyisi paremmin yllä työpäivän aikana. Taukojen pitämisessä ohjeistettiin palautetilaisuuksien kautta sekä tarkistettiin etätoimipaikkojen sosiaalisten tilojen tilanne. Säännöllisten taukojen pitäminen päivän aikana (kysymys 38.) on parantunut toiseen kyselyyn mukaan ja puolet vastaajista on toisessa kyselyssä täysin tai melko samaa mieltä säännöllisestä taukojen pitämisestä, kun ensimmäisessä kyselyssä näiden vastausten osuus oli vain 37 % (kaavio 27). Erillisen lounastauon pitämisessä (kysymys 39.) keskiarvo on laskeutunut, mutta tämänkin kysymyksen osalta täysin samaa mieltä olevien vastaajien määrä on noussut toisessa kyselyssä 8 %-yksikköä 50 %:iin (kaavio 28).



Kaavio 26. Työhyvinvointi ja työkyky osa-alueen molempien kyselyiden vastausten keskiarvot.

Muutamien henkilöiden työnkuvaan tehtiin muutoksia kuorman tasaamiseksi ja työn henkisen kuormittavuuden taso (kysymys 40.) onkin toisessa kyselyssä hieman parantunut. Työn fyysisen kuormittavuuden taso (kysymys 41.) sen sijaan on hieman huonontunut. Kokonaisuutena työn koetaan kuitenkin tukevan yleistä jaksamista (kysymys 37.) hieman paremmin kuin ensimmäisessä kyselyssä.

### 38. PIDÄN SÄÄNNÖLLISESTI TAUKOJA TYÖPÄIVÄN AIKANA



Kaavio 27. Vastausten jakautumisen vertailu kysyttäessä säännöllisestä taukojen pitämisestä.

### 39. PIDÄN PÄIVITTÄIN ERILLISEN LOUNASTAUON



Kaavio 28. Vastausten jakautumisen vertailu kysyttäessä päivittäisen lounastauon pitämisestä.

Koulutuksen mukaan jaoteltuna edellä mainittujen kysymysten keskiarvojen muutokset ovat kokonaiskeskiarvojen kanssa samansuuntaiset. Eroja tulee kuitenkin kysyttäessä työmotivaatiota (kysymys 45.) ja työn tärkeäksi kokemista (kysymys 47.). Molemmissa kysymyksissä 2. asteen koulutuksen saaneiden keskiarvot ovat huonontuneet, kun taas alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden vastaajien keskiarvot ovat nousseet. Iän mukaan jaoteltuna 30-39 vuotiaat kokevat yleisesti työhyvinvointi ja työkyky osa-alueen toisessa kyselyssä heikommaksi, sillä muista poiketen tässä ikäryhmässä lähes kaikkien kysymysten keskiarvo on laskenut toisessa kyselyssä.

#### 4.5.5 Tuottavuuden ja palvelun laadun arvot

Toinen työhyvinvointikysely toteutettiin 2.10. – 15.10.2017 noin puoli vuotta kehittämistoimenpiteiden aloittamisen jälkeen. Työsuoritteiden, asiakastyytyväisyyden ja sairaspoissaolojen raportit uusittiin seurantajakson päättymisen jälkeen ja ne sisältävät tiedot ajalta 1.4.2017 – 30.9.2017. Kaikki kohderyhmän henkilöt eivät ole tehneet kaikkia mitattavia tehtäviä, mutta vertailutulosten saamiseksi keskimääräisiä lukuja laskettaessa käytetään jakajana koko kohderyhmän työntekijämäärää (25 työntekijää).

Tuottavuuden mittarit aikavälillä 1.4.2017 – 30.9.2017 on esitetty taulukossa 6. Toisella raportointijaksolla kohderyhmän ratkaistujen palvelupyyntöjen kokonaismäärä oli 18942, mikä on noin 100 enemmän kuin ensimmäisellä raportointijaksolla. Keskimääräinen ratkaistujen palvelupyyntöjen määrä per työntekijä oli näin ollen n. 758 palvelupyyntöä koko aikavälillä ja n. 126 palvelupyyntöä kuukaudessa. Palvelupyyntöjen kokonaisratkaisuaika oli 9205 tuntia, mikä on noin 1500 tuntia enemmän kuin ensimmäisellä raportointijaksolla. Yhden palvelupyynnön keskimääräinen ratkaisuaika oli n. 29 minuuttia, mikä on 5 minuuttia enemmän kuin ensimmäisellä raportointijaksolla.

Raportoidulla aikavälillä vastattujen puheluiden kokonaismäärä oli 5972 ja puheluiden kokonaiskäsittelyaika oli n. 641 tuntia, joten keskimääräinen puhelun käsittelyaika oli noin 6,5 minuuttia, mikä on puoli minuuttia vähemmän kuin ensimmäisellä raportointijaksolla. Toinen raportointijakso on kuukauden lyhyempi, joten keskimääräinen puheluiden määrä kuukaudessa oli 995 puhelua, mikä on noin 100 puhelua kuukaudessa enemmän kuin ensimmäisellä raportointijaksolla. Puheluiden määrä per työntekijä on toisella raportointijaksolla 40 puhelua kuukaudessa, mikä on 5 puhelua kuukaudessa enemmän kuin ensimmäisellä raportointijaksolla. Toisella raportointijaksolla keskimääräinen puhelimesta vietetty aika kuukaudessa per työntekijä oli 4 tuntia, mikä on sama kuin ensimmäisellä raportointijaksolla.

Käyttäjätunnuksia tehtiin toisella raportointijaksolla kaikkiaan 3543 ja 591 käyttäjätunnusta kuukaudessa, mikä on 90 käyttäjätunnusta kuukaudessa enemmän kuin ensimmäisellä raportointijaksolla. Keskimääräinen käyttäjätunnusten määrä

per työntekijä n. 24 käyttäjätunnusta kuukaudessa, mikä on 4 käyttäjätunnusta kuukaudessa enemmän kuin ensimmäisellä raportointijaksolla.

	Kaikki	Määrä/kk	Määrä/hlö	Määrä/hlö/kk
Palvepyyntöjen määrä, kpl	18942	3157	758	126
Palvelupyyntöjen ratkaisuaika, h	9205	1534	368	61
Puheluiden määrä, kpl	5972	995	239	40
Puheluiden käsittelyaika, h	641	107	26	4
Tehdyt käyttäjätunnukset, kpl	3543	591	142	24

Taulukko 6. Tuottavuuden mittarit 1.4.2017 – 30.9.2017.

Tutkimuksen kohderyhmän asiakastyytyväisyysmittauksen kummankin raportointijakson keskiarvot on esitetty taulukossa 7. Kohderyhmän asiakastyytyväisyyskyselyn arviot ovat nousseet hieman jokaisessa osa-alueessa 1.4.2017 – 30.9.2017. Asiakastyytyväisyyskyselyn vastausprosentti on kuitenkin ollut toisellakin raportointijaksolla vain noin 1,3 %.

	Keskiarvo elo-helmikuu	Keskiarvo huhti-syyskuu
Miten tyytyväinen olitte palvelun nopeuteen?	4,67	4,79
Miten tyytyväinen olitte tuen ammattitaitoon?	4,77	4,84
Miten tyytyväinen olitte tukipyynnön toteutukseen kokonaisuudessaan?	4,71	4,77

Taulukko 7. Palvelun laadun mittareiden vertailu.

Sairaspoissaolojen määrä aikavälillä 1.4.2017 – 30.9.2017 on esitetty taulukossa 8. Sairaspoissaolojen määrä on 250 kalenteripäivää, joista 175 ovat olleet työpäiviä. Sairauspoissaolojen määrä työpäivinä kuukautta kohti on noin 29 työpäivää. Sairauspoissaolojen määrä per henkilö on 7 työpäivää koko aikavälillä ja hieman yli 1 työpäivää kuukaudessa. Osa sairauspoissaoloista koskee työntekijöitä, jotka tekevät lyhennettyä työaika muun kuin työperäisen pitkäaikaissairauden vuoksi. Näiden osuus kaikista sairauspoissaoloista on 87 kalenteripäivää ja 58 työpäivää. Sairaspoissaolojen määrä on kasvanut voimakkaasti, sillä ensimmäisellä raportointijaksolla sairauspoissaoloja oli vain 54 kalenteripäivää. Sairaspoissaolojen määrä per henkilö on noussut kuukausitasolla 0,36 työpäivästä 1,17 työpäivään.

	Työpvm	Työpvm/kk	Työpvm/hlö	Työpvm/hlö/kk
Sairausloma, kokoaikaiset	117	19,50	4,68	0,78
Sairausloma, osa-aikaiset	58	9,67	2,32	0,39
Sairausloma, kaikki	175	29,17	7,00	1,17

Taulukko 8. Sairauspoissaolojen määrä 1.4.2017 – 30.9.2017.

Ensimmäisellä raportointijaksolla sairaspöissaolat koostuivat lyhyemmistä pois-saoloista ja pisin yhtäjaksoinen poissaolojaksö oli 6 päivää. Toisella raportointi-jaksolla sairaspöissaoloista 49 työpäivää tulee kahden henkilön vapaa-ajan tapa-turmista. Lisäksi 106 työpäivää tulee kahden muun henkilön pitkäaikaisista pois-saoloista, jollaisia ei ensimmäisellä raportointijaksolla ollut lainkaan.

## 5 Johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään työhyvinvoinnin vaikutusta työn tuottavuuteen ja palvelun laatuun. Kohderyhmälle tehtiin työhyvinvointikysely helmikuussa 2017 ja kyselyn perusteella tehtiin toimenpiteitä työhyvinvoinnin parantamiseksi. Toimenpiteet aloitettiin huhti-toukokuussa 2017 ja työhyvinvointikysely uusittiin noin puolen vuoden seurantajakson jälkeen lokakuussa 2017. Tuottavuutta ja palvelun laatua mittaavat raportit sekä sairaspöissaoloraportit otettiin ennen toi-menpiteiden aloittamista sekä seurantajakson jälkeen.

Kahden työhyvinvointikyselyn tuloksia sekä tuottavuutta, palvelun laatua ja sai-raspöissaoloja mittavia raportteja vertailtiin toisiinsa. Kokonaisuutena työhyvin-voinnissa ei ollut tapahtunut suuria muutoksia, mutta niiden kysymysten osalta, joihin toimenpiteillä pyrittiin vaikuttamaan, työhyvinvointikyselyn tulokset olivat suurimmaksi osaksi parantuneet. Viikoittaisen palautetilaisuuden avulla pyrittiin lisäämään etätoimipisteissä työskentelevien henkilöiden vuorovaikutusta muiden ICT-tukihenkilöiden ja esimiesten kanssa ja mahdollistamaan palauttaan saami-nen ja antaminen. Työhyvinvointikyselyssä riittävän palautteen saamisen kes-kiarvo oli parantunut selvästi ja lisäksi myös tunnustuksen antaminen muille sekä kokemus esimiehen tuesta olivat saaneet paremmat tulokset.

Muuttamien henkilöiden työnkuvaan tehtiin muutoksia työtehtävien ja resurssien tasaamiseksi, millä pyrittiin vähentämään epäoikeudenmukaisuuden tunnetta

sekä parantamaan työilmapiiriä ja motivaatioita. Nämä muutokset eivät ilmeisesti ole kaikilta osin olleet riittäviä, sillä osa vastaajista kokee edelleen, ettei työ vastaa osaamisen tasoa. Työilmapiiri on kuitenkin toisen kyselyn mukaan parantunut. Motivaatiossa ei ole tapahtunut koko kohderyhmän osalta suurta muutosta, mutta 2. asteen koulutuksen suorittaneilla motivaatio on laskenut toisessa kyselyssä. Työhyvinvointikyselyiden välisessä vertailussa yhteen työtehtävään keskittyminen oli toisessa kyselyssä parantunut selvästi.

Yhdeksi kehittämiskohteeksi nousi taukojärjestelyt ja lounastauon pitäminen päivittäin. Etätoimipisteiden sosiaalisten tilojen tilanne tarkastettiin, jotta taukojen pitäminen ja erityisesti ruokatauon pitäminen onnistuu paremmin. Lisäksi taukojen pitämisessä 90 minuutin välein ohjeistettiin palautetilaisuuksien kautta. Näillä toimenpiteillä pyritään ohjaamaan ja kannustamaan työntekijöitä levähtämään riittävän usein työpäivän aikana, jotta jaksaminen lisääntyy ja keskittyminen paranee. Säännöllinen taukojen pitäminen onkin parantunut toisessa kyselyssä. Lounastaukojen pitämisessä keskiarvo on laskenut, mutta siinäkin täysin samaa mieltä olevien määrä kasvoi.

Tuottavuuden mittareita tutkittaessa ratkaistujen palvelupyyntöjen määrä kuukaudessa on kasvanut, mutta myös keskimääräinen ratkaisuaika on kasvanut. Puheluiden määrä kuukaudessa on kasvanut ja yksittäisen puhelun keskimääräinen käsittelyaika on lyhentynyt. Kuukausitasolla keskimääräinen puhelimesta vietetty per työntekijä oli yhtä suuri molemmilla raportointijaksoilla. Myös käyttäjätunnusten määrä on kasvanut ja kuukausitasolla käyttäjätunnusten määrä oli 4 käyttäjätunnusta per työntekijä enemmän. Tuottavuus on näiden tulosten perusteella hieman kasvanut, sillä kuukausitasolla on ratkaistu enemmän palvelupyyntöjä, hoidettu enemmän puheluita ja tehty enemmän käyttäjätunnuksia toisella raportointijaksolla.

Asiakastyytyväisyyskyselyn osalta kaikkien osa-alueiden arvioinnit olivat parantuneet, mutta asiakastyytyväisyyskyselyn vastausprosentti on hyvin pieni. Vastausprosentti on kuitenkin molempien raportointijaksojen osalta saman suuruinen. Jos oletetaan, että asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset kuvastavat koko asiakaskuntaa, niin palvelun laatu on parantunut toisella raportointijaksolla.

Vaikka työhyvinvoinnin toimenpiteet eivät ole olleet suuria, on sekä työhyvinvointi että tuottavuus parantunut. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että työhyvinvoinnilla on ollut vaikutusta kohderyhmän tuottavuuteen. Palvelun laadun osalta ei voi tehdä kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä, sillä asiakastytyväisyyskyselyn vastausprosentti on hyvin alhainen. Tutkimus antaa kuitenkin viitteitä siitä, että työhyvinvoinnin paraneminen voi vaikuttaa myös palvelun laatuun. Vaikka työhyvinvointi on kyselyn mukaan parantunut, on sairaspöissaoljen määrä kasvanut voimakkaasti toisella raportointijaksolla. Tällä ei kuitenkaan näytä olleen negatiivista vaikutusta tuottavuuteen ja palvelun laatuun.

Jatkotoimenpiteenä suositellaan jatkamaan palautetilaisuuksien järjestämistä työhyvinvoinnin ja työyhteisön toimivuuden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Mikäli viikoittainen palautetilaisuus tuntuu pitkällä aikavälillä liian tiheältä, voidaan palautetilaisuuksia harventaa pidettäväksi esimerkiksi joka toinen viikko. Tärkeintä on kuitenkin säännöllisyys ja jatkuvuus, jotta henkilöstöllä on mahdollisuus jatkuvaan palautteen antamiseen ja saamiseen. Työntekijät kokevat edelleen josain määrin tapaavansa esimiestä liian harvoin ja kaipaavat esimiehen fyysistä läsnäoloa. Tilanteen parantamiseksi suositellaan mahdollisuuksien mukaan lisäämään esimiehen vierailujen määrää etätoimipisteissä.

Oman osaamisen hyödyntäminen ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön kaipaavat edelleen työntekijöiden mielestä kehittämistä. Jatkotoimenpiteenä suositellaan tekemään työntekijöille osaamiskartoitus, minkä avulla pystytään selvittämään organisaation ja kohderyhmän osaamisen taso, järjestämään oikeanlaista koulutusta oikeille henkilöille sekä hyödyntämään ja kohdentamaan organisaatiossa oleva osaaminen ja potentiaali mahdollisimman tuottavasti.

Vaikka säännöllinen taukojen pitäminen työpäivän aikana on parantunut, tulee tauko-ohjeistusta ylläpitää ja mahdollisuuksien mukaan järjestää ohjelmallisia muistutuksia säännöllisten taukojen pitämiseksi. Taukojen pitäminen työpäivän aikana on tärkeää jaksamisen kannalta. Energiatasojen ylläpitämiseksi tulisi kiinnittää huomiota erityisesti lounastaukoihin, joten suositellaan jatkotoimenpiteenä selvittämään mahdollisuutta lounassetelien käyttöönottoon, jolla työntekijöitä voitaisiin entisestään kannustaa erillisen lounastauon pitämiseen.

## 6 Yhteenveto

Tuottavuus on noussut keskeiseksi teemaksi työelämän kehittämisessä. Hyvinvoivassa työyhteisössä työ on tuloksellista, joten tuottavuuden parantamiseksi tarvitaan aktiivisia työhyvinvointia parantavia toimenpiteitä. Työhyvinvointi ei ole vain yksilön ominaisuus, vaan se on osa työyhteisöä. Työpahoinvointi aiheuttaa merkittäviä kustannuksia ja työhyvinvointiin tehdyt panostukset maksavat itsensä moninkertaisesti takaisin. Tuottavuus kuvastaa operatiivista tehokkuutta, mutta palvelutoiminnassa työn tuottavuutta voidaan ajatella vaikuttavuutena tai suorituskyynä. Kiristyvässä kilpailussa myös laatutekijöillä on merkitystä ja palvelua arvioiva asiakas on osa palveluprosessia.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, onko työhyvinvoinnilla vaikutusta työn tuottavuuteen ja palvelun laatuun. Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli:

*Voiko työhyvinvointia parantamalla parantaa työn tuottavuutta ja palvelun laatua?*

Opinnäytetyössä työhyvinvoinnin kehittäminen pohjautui kolmeen teoreettiseen näkökulmaan: energian johtamiseen, etäjohtamiseen ja inhimilliseen pääomaan. Työhyvinvointikyselyn perusteella selvitettiin kehittämiskohteita ja pyrittiin teorian pohjalta löytämään konkreettisia toimenpiteitä työhyvinvoinnin parantamiseksi. Toimenpiteiden vaikutusta työhyvinvointiin tutkittiin uusimalla kysely puolen vuoden seurantajakson jälkeen. Tuottavuutta ja palvelun laatua mitattiin ensimmäisen kerran ennen ensimmäistä kyselyä ja toisen kerran kyselyn perusteella tehtyjen kehittämistoimenpiteiden käyttöönoton ja sitä seuranneen seurantajakson jälkeen.

Tässä tutkimuksessa kohderyhmän työhyvinvoinnin kokonaistilanne ei juurikaan muuttunut, mutta työhyvinvointia pystyttiin parantamaan niiden ongelmakohtien osalta, joihin kehittämistoimenpiteillä pyrittiin vaikuttamaan. Tuottavuuden mittareiden perusteella työn tuottavuus oli parantunut seurantajakson aikana, joten työhyvinvointia parantamalla voidaan parantaa työn tuottavuutta. Palvelun laadun osalta tulokset eivät ole luotettavia asiakastytyväisyyskyselyn vähäisen vastausmäärän takia. Viitteitä on kuitenkin siitäkin, että työhyvinvointia parantamalla voitaisiin parantaa myös palvelun laatua. Palvelun laadun osalta pitäisi kuitenkin



saada kattavampi palaute asiakaskunnasta, jotta tilastoa voitaisiin pitää luotettavana ja koko asiakaskuntaa kuvaavana.

Tutkimuksessa pyrittiin myös löytämään keinoja kohderyhmän työhyvinvoinnin parantamiseen tuottavuuden ja palvelun laadun mittaamiseksi. Tutkimuksen kohteena oleva kohderyhmä työskentelee ICT-asiantuntijaorganisaation etätoimipisteissä. Tältä pohjalta alatutkimuskysymykset olivat:

*Miten työhyvinvointia voidaan parantaa ICT-asiantuntijaorganisaatiossa?*

*Miten työhyvinvointia voidaan parantaa etätyöskentelyssä?*

Näihin alakysymyksiin ei saatu suoraan vastauksia, mutta tutkimuksen perusteella kommunikaatiolla ja palautteen saamisella vaikuttaisi olevan työhyvinvointia parantava vaikutus. Etätyössä tätä mahdollisuutta hyödynnettiin etänä pidettävien palautetilaisuuksien avulla. Muut tutkimuksen mukaiset työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteet sopivat mihin tahansa organisaation ja kohderyhmään toimialasta ja työskentely-ympäristöstä riippumatta.

Työhyvinvointi vaikuttaa sekä yksilötasolla että koko työyhteisössä, joten työhyvinvoinnilla on vaikutusta organisaation toimintaan. Työhyvinvoinnin kehittämisessä on olemassa yleispäteviä toimenpiteitä, joita voidaan hyödyntää organisaation koosta ja toiminnasta riippumatta. Parhaan mahdollisen tuloksen saamiseksi tarkemmat työhyvinvoinnin kehittämiskohteet kannattaa kuitenkin selvittää organisaatiokohtaisesti ja tarvittaessa organisaation sisällä pienemmissä kokonaisuuksissa, jotta työhyvinvoinnin kehittämiseen tähtäävät toimenpiteet saadaan kohdistettua oikein.

Tässä tutkimuksessa tuli esille, että osa-alueissa, joihin kehittämistoimenpiteillä pyrittiin vaikuttamaan, saatiin tuloksia parannettua. Kuitenkin joissakin toisissa osa-alueissa, jotka ehkä jäivät vähemmälle huomiolle, toimenpiteillä ei ollut juurikaan vaikutusta työhyvinvoinnin tuloksiin tai ne olivat kääntyneet hieman laskuun. Työhyvinvointi, ja hyvinvointi yleensäkin, on kokonaisuus, jonka vaikutukset ulottuvat laajalle. Työhyvinvointia tulisikin käsitellä työyhteisöissä siten, että se ulottuu organisaation kaikille tasoille ja toimintoihin. Vaikka yksittäisillä kehittämistoimenpiteillä voidaan parantaa tiettyjä ongelmakohtia, niin toimenpiteiden

osalta tulisi huomioida niiden mahdolliset vaikutukset muihin osa-alueisiin. Työhyvinvointia olisi syytä tarkastella organisaatiossa kokonaisvaltaisena prosessina.

Olen jo pitkään kokenut työhyvinvoinnin tärkeäksi osaksi yksilön henkisen ja fyysisen työkyvyn säilyttämisessä. Työhyvinvointiin ja siihen liittyviin erilaisiin johtamisen keinoihin perehtyminen sai minut entistä vakuuttuneemmaksi siitä, miten suuri rooli työhyvinvoinnilla on, ei pelkästään yksilön näkökulmasta, vaan myös koko työyhteisön ja organisaation toimintakyvyn kannalta. Tietotyössä, jollaista omakin työni on, henkinen rasitus on voimakkaampaa eikä henkinen väsymys ole välttämättä yhtä helposti havaittavissa kuin fyysinen rasitus. Erityisen kiinnostava näkökulma kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin on tässäkin opinnäytetyössä käsitelty energian johtaminen. Tätä johtamisen näkökulmaa ei Suomessa ole tutkittu, joten mielenkiintoista olisi tutkia sen vaikutuksia laajemmassa mittakavassa. Tutkimuksen kautta voisi löytyä lisää keinoja myös työhyvinvoinnin kehittämiseen ja työpahoinvoinnin vähentämiseen.

## Kuvat

- Kuva 1. Opinnäytetyön rakenne, s. 10
- Kuva 2. Työhyvinvoinnin tekijät, s. 12
- Kuva 3. Tuottavuus ja sen taustatekijät, s. 14
- Kuva 4. Tietotyöläisen tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä, s. 15
- Kuva 5. Kokonaisvaltainen laadunhallinta, s. 16
- Kuva 6. Palvelu laatukokemuksen syntyminen, s. 17
- Kuva 7. Neljä energian lähdettä, s. 19
- Kuva 8. Etäjohtamisen kulmakivet, s. 23
- Kuva 9. Työhyvinvoinnin ja aineettoman pääoman välinen yhteys, s. 26
- Kuva 10. Inhimillisen pääoman kytkennät, s. 28

## Kaaviot

- Kaavio 1. Esimiestyö ja johtaminen osa-alueen vastausten keskiarvot, s. 36
- Kaavio 2. Vastausten jakautuminen kysyttäessä palautteen määrän riittävyttä, s. 36
- Kaavio 3. Esimiestyö ja johtaminen osa-alueen vastausten keskiarvot koulutustason mukaan jaoteltuna, s. 37
- Kaavio 4. Esimiestyö ja johtaminen osa-alueen vastausten keskiarvot iän mukaan jaoteltuna, s. 38
- Kaavio 5. Työ ja osaaminen osa-alueen vastausten keskiarvot, s. 39
- Kaavio 6. Vastausten jakautuminen kysyttäessä keskittymistä yhteen tehtävään kerrallaan, s. 40
- Kaavio 7. Vastausten jakautuminen kysyttäessä vastaako osaaminen työn vaatimuksia, s. 40
- Kaavio 8. Vastausten jakautuminen kysyttäessä onko työtehtävien suorittamiseen riittävästi aikaa, s. 41
- Kaavio 9. Työ ja osaaminen osa-alueen vastausten keskiarvot koulutustason mukaan jaoteltuna, s. 42
- Kaavio 10. Työ ja osaaminen osa-alueen vastausten keskiarvot iän mukaan jaoteltuna, s. 43
- Kaavio 11. Työyhteisö osa-alueen vastausten keskiarvot, s. 44
- Kaavio 12. Vastausten jakautuminen kysyttäessä kokeeko työntekijä saavansa arvotusta työstään, s. 45
- Kaavio 13. Työyhteisö osa-alueen vastausten keskiarvot koulutustason mukaan jaoteltuna, s. 45
- Kaavio 14. Työyhteisö osa-alueen vastausten keskiarvot iän mukaan jaoteltuna, s. 46
- Kaavio 15. Työhyvinvointi ja työkyky osa-alueen vastausten keskiarvot, s. 47
- Kaavio 16. Vastausten jakautuminen kysyttäessä pitääkö työntekijä säännöllisesti taukoja työpäivän aikana, s. 48
- Kaavio 17. Vastausten jakautuminen kysyttäessä pitääkö työntekijä päivittäin erillisen lounastauon, s. 48
- Kaavio 18. Työhyvinvointi ja työkyky osa-alueen vastausten keskiarvot koulutustason mukaan jaoteltuna, s. 49

- Kaavio 19. Työhyvinvointi ja työkyky osa-alueen vastausten keskiarvot iän mukaan jaoteltuna, s. 50
- Kaavio 20. Esimiestyö ja johtaminen osa-alueen molempien kyselyiden vastausten keskiarvot, s. 59
- Kaavio 21. Vastausten jakautumisen vertailu kysyttäessä palautteen määrän riittävyttä, s. 59
- Kaavio 22. Työ ja osaaminen osa-alueen molempien kyselyiden vastausten keskiarvot, s. 61
- Kaavio 23. Vastausten jakautumisen vertailu kysyttäessä yhteen työtehtävään keskittymisen onnistumista, s. 61
- Kaavio 24. Työyhteisö osa-alueen molempien kyselyiden vastausten keskiarvot, s. 63
- Kaavio 25. Vastausten jakautumisen vertailu kysyttäessä oman työn arvostuksen kokemusta työyhteisössä, s. 63
- Kaavio 26. Työhyvinvointi ja työkyky osa-alueen molempien kyselyiden vastausten keskiarvot, s. 65
- Kaavio 27. Vastausten jakautumisen vertailu kysyttäessä säännöllisestä taukojen pitämisestä, s. 66
- Kaavio 28. Vastausten jakautumisen vertailu kysyttäessä päivittäisen lounastauon pitämisestä, s. 66

## **Taulukot**

- Taulukko 1. Vastaajien lukumäärät ensimmäisessä kyselyssä, s. 35
- Taulukko 2. Tuottavuuden mittarit 1.8.2016 – 28.2.2017, s. 53
- Taulukko 3. Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset 1.8.2016 – 28.2.2017, s. 53
- Taulukko 4. Sairauspoissaolojen määrä 1.9.2016 – 28.8.2017, s. 53
- Taulukko 5. Vastaajien lukumäärät toisessa kyselyssä, s. 57
- Taulukko 6. Tuottavuuden mittarit 1.4.2017 – 30.9.2017, s. 68
- Taulukko 7. Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset 1.4.2017 – 30.9.2017, s. 68
- Taulukko 8. Sairauspoissaolojen määrä 1.4.2017 – 30.9.2017, s. 69

## Lähdeluettelo

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Brax, Saara A. 2007. Palvelut ja tuottavuus. Teknologia katsaus 204/2007. TeKes. Helsinki.

Cascio, W. F. 2000. Managing A Virtual Workplace. The Academy of Management Executive (1993-2005) 14(3), 81-90.

EANPC Euroopan kansallistentuottavuuskeskusten liitto 1999. Tuottavuus, innovatiivisuus, työelämän laatu ja työllisyys. Muistio. Työsuojelurahasto.

Fried, J. & Hansson, D. H. 2014. Etänä – toimistoa ei tarvita. Helsinki: Kauppa-kamari.

Green Schoop, A. 2015. Embracing Our Humanness to Increase Productivity. Design Mind. Collection no. 6. Future of Work. Julkaistu 7.1.2015.

<https://designmind.frogdesign.com/2015/01/embracing-our-humanness-to-increase-productivity/>. Luettu 19.12.2016.

Jyväskylän yliopisto 2015. Aineiston analyysimenetelmät.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat>. Luettu 10.2.2017.

Kauhanen, A. 2013. Tuottavuuden kasvu ja sen mekanismit. Teoksessa ICT ja palvelut – Näkökulmia tuottavuuden kehittämiseen. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Helsinki: Taloustieto Oy, s. 28-47.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin seudun kauppakamari. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Löf, M. 2017. Johtamisen käytännöt muuttuvat hitaasti. Sanomalehti Karjalainen 19.1.2017.

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansuu, P., Käpylä, J., Laihonon, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Lönnqvist, A., Palvalin, M. & Vuolle, M. 2013. ICT, toimintatapojen muutos ja tuottavuus. Teoksessa ICT ja palvelut – Näkökulmia tuottavuuden kehittämiseen. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Helsinki: Taloustieto Oy, s. 76-111.

Manka, M., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Tampere.

- Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Mikkonen, M. 2016. Työterveyslaitoksen professori: Vähintään 25 miljardin vuositteiset kustannukset työpahoinvoinnista. Yle. Julkaistu 29.4.2016. <http://yle.fi/uutiset/3-8846551>. Luettu 26.9.2016.
- Mirola, T. 2015. Määrälliset tutkimusmenetelmät 2015-2016. Saimaan ammatti-korkeakoulu. Liiketalouden koulutusala. Luentomateriaali.
- Nortio J. 2015. Hyvinvointi lisää työtehoa. Ekonomilehti. Julkaistu 15.4.2015. <https://www.ekonomilehti.fi/hyvinvointi-lisaa-tyotehoa/>. Luettu 28.6.2017.
- Pohjois-Karjalan Tietotekniikkakeskus Oy 2016a. [www.pttk.fi](http://www.pttk.fi). Luettu 25.9.2016.
- Pohjois-Karjalan Tietotekniikkakeskus Oy 2016b. Taustatietoja.
- Pyöriä, P. 2012. Johdanto: Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 7-22.
- Schwartz, T. & McCarthy, C. 2007. Manage Your Energy, Not Your Time. Harvard Business Review, 10/2007. [https://hbr.org/2007/10/manage-your-energy-not-your-time?cm\\_sp=Article--Links--Comment](https://hbr.org/2007/10/manage-your-energy-not-your-time?cm_sp=Article--Links--Comment). Luettu 19.12.2016.
- Schwartz, T. 2010. The Productivity Paradox: How Sony Pictures Gets More Out of People by Demanding Less. Harvard Business Review, 6/2010. <https://hbr.org/2010/06/the-productivity-paradox-how-sony-pictures-gets-more-out-of-people-by-demanding-less>. Luettu 19.12.2016.
- Schwartz, T. & Porath, C. 2014. Why You Hate Work. New York Times Sunday Review 30.5.2014. [https://www.nytimes.com/2014/06/01/opinion/sunday/why-you-hate-work.html?\\_r=0](https://www.nytimes.com/2014/06/01/opinion/sunday/why-you-hate-work.html?_r=0). Luettu 19.12.2016.
- Tamminen, H. 2011. Työhyvinvointia yhteistyöllä. Työturvallisuuskeskus.
- The Energy Project 2016. <https://theenergyproject.com>. Luettu 28.12.2016.
- Työterveyslaitos. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>. Luettu 26.9.2016.
- Valtiokonttori. Työhyvinvointi tuottavuustekijänä. [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ ja\\_ johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Tyohyvinvointi\\_tuottavuustekijana](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ ja_ johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Tyohyvinvointi_tuottavuustekijana). Luettu 26.9.2016.
- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa - Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

## LIITE 1: Työhyvinvointikysely

Arvioi alla olevalla asteikolla 1–6 seuraavat työtäsi, työyhteisöäsi ja työkykyäsi kuvaavat väittämät. Halutessasi voit perustella vastauksiasi hieman tarkemmin tai antaa kehitysehdotuksia jokaisen väittämän jälkeen olevassa kommenttikohdassa.

- 1 = Eri mieltä
- 2 = Melko eri mieltä
- 3 = Hieman eri mieltä
- 4 = Hieman samaa mieltä
- 5 = Melko samaa mieltä
- 6 = Samaa mieltä

### Esimiestyö ja johtaminen \*

- |   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Tiedän mitä esimieheni odottaa minulta                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Tapaan esimiestäni riittävän usein                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Esimieheni käy vähintään kerran vuodessa kehityskeskustelun kanssani     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Ymmärrän miten tavoitteeni liittyvät organisaation kokonaistavoitteisiin | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Saan riittävästi tukea esimieheltäni                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Kehittämisideat ovat työpaikallani tervetulleita                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Saan työstäni riittävästi palautetta                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Annan tunnustusta muille hyvin suoritetusta tehtävästä                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### Kommentit

---

---

---

### Työ ja osaaminen \*

- |   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 9. Osaamiseni vastaa työn vaatimuksia     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. Saavutan työlleni asetetut tavoitteet | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



- |  |             |
|--|-------------|
| 11. Työtehtävien suorittamiseen on riittävästi aikaa                     | ○ ○ ○ ○ ○ ○ |
| 12. Teen vain harvoin töitä iltaisin ja viikonloppuisin                  | ○ ○ ○ ○ ○ ○ |
| 13. Voin vaikuttaa omaan työhöni   | ○ ○ ○ ○ ○ ○ |
| 14. Saan riittävästi vastuuta työssäni                                   | ○ ○ ○ ○ ○ ○ |
| 15. Työni tuntuu mielekkäältä  | ○ ○ ○ ○ ○ ○ |
| 16. Työni on haasteellista   | ○ ○ ○ ○ ○ ○ |
| 17. Työni on vaihtelevaa   | ○ ○ ○ ○ ○ ○ |
| 18. Työmääräni on sopiva   | ○ ○ ○ ○ ○ ○ |
| 19. Pystyn keskittymään yhteen tehtävään kerrallaan                      | ○ ○ ○ ○ ○ ○ |
| 20. Olen tyytyväinen työtehtäviini                                       | ○ ○ ○ ○ ○ ○ |
| 21. Työssäni tarvittavat välineet ja laitteet ovat riittävät ja kunnossa | ○ ○ ○ ○ ○ ○ |
| 22. Ergonomia on huomioitu työpaikallani                                 | ○ ○ ○ ○ ○ ○ |

Kommentit

---



---



---

Työyhteisö \*

- |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 23. Työyhteisössäni tehtävät, roolit ja vastuut ovat kaikille selkeät | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 24. Työyhteisön pelisäännöt ovat yleisesti tiedossa                   | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 25. Työyhteisön pelisäännöt edistävät työntekemistä                   | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 26. Työyhteisössäni viestitään asioista avoimesti ja rehellisesti     | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 27. Työpaikallani hyväksytään erilaisuus                              | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 28. Työpaikallani käsitellään ristiriitoja rakentavalla tavalla       | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 29. Työpaikallani pyydetään ja annetaan apua toisille                 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 30. Työpaikallani käyttäydytään asiallisesti                          | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 31. Työpaikallani on hyvä työilmapiiri                                | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

32. Työyhteisöni voi mielestäni kokonaisuudessaan hyvin ○○○○○○  
33. Työtäni arvostetaan työyhteisössäni ○○○○○○

Kommentit

---

---

---

Työhyvinvointi ja työkyky \*

- |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 34. Ehdin pääsääntöisesti nukkumaan yöllä riittävästi (7-8 tuntia)       | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 35. Herään aamulla useimmiten virkeänä                                   | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 36. Olen tyytyväinen työolosuhteisiini                                   | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 37. Työni tukee yleistä jaksamistani                                     | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 38. Pidän säännöllisesti taukoja työpäivän aikana                        | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 39. Pidän päivittäin erillisen lounastauon                               | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 40. Työn henkinen kuormittavuus on sopiva                                | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 41. Työn fyysinen kuormittavuus on sopiva                                | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 42. Työni ja vapaa-aikani ovat tasapainossa keskenään                    | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 43. Minulla on aikaa kuntoilla riittävästi                               | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 44. Pystyn irtautumaan työstäni eikä ajattele vapaa-ajalla työtehtäviäni | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 45. Minulla on hyvä työmotivaatio  | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 46. Koen työni tärkeäksi   | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 47. Arvostan työtäni   | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

Kommentit

---

---

---

## Taustatietoja

### Ikä \*

- alle 30
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 tai yli

### Koulutus \*

- peruskoulu
- ylioppilas
- 2. asteen ammatillinen koulutus
- alempi korkeakoulu
- ylempi korkeakoulu

## LIITE 2: Spearmanin korrelaatiotestit

NONPAR CORR

```

/VARIABLES=@7.Saantyyöstäniriittävästipalautetta @2.Tapaanesimiestäniriittävävusein
@5.Saanriittävästitukeaesimieheltäni
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

### Nonparametric Correlations

			Correlations		
			7. Saan työstäni riittävästi palautetta	2. Tapaan esimiestäni riittävän usein	5. Saan riittävästi tukea esimieheltäni
Spearman's rho	7. Saan työstäni riittävästi palautetta	Correlation Coefficient	1,000	,516*	,749**
		Sig. (2-tailed)	.	,024	,000
		N	19	19	19
	2. Tapaan esimiestäni riittävän usein	Correlation Coefficient	,516*	1,000	,517*
		Sig. (2-tailed)	,024	.	,023
		N	19	19	19
	5. Saan riittävästi tukea esimieheltäni	Correlation Coefficient	,749**	,517*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,023	.
		N	19	19	19
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

NONPAR CORR

```

/VARIABLES=@7.Saantyyöstäniriittävästipalautetta @33.Työtäniarvostetaantyyhteisössäni
@46.Koentyönitärkeäksi
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

### Nonparametric Correlations

Correlations			7. Saan työstäni riittävästi palautetta	33. Työtäni arvostetaan työyhteisössä ni	46. Koen työni tärkeäksi
Spearman's rho	7. Saan työstäni riittävästi palautetta	Correlation Coefficient	1,000	,279	,615**
		Sig. (2-tailed)	.	,248	,005
		N	19	19	19
	33. Työtäni arvostetaan työyhteisössäni	Correlation Coefficient	,279	1,000	,467*
		Sig. (2-tailed)	,248	.	,044
		N	19	19	19
	46. Koen työni tärkeäksi	Correlation Coefficient	,615**	,467*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,005	,044	.
		N	19	19	19

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

NONPAR CORR

```

/VARIABLES=@46.Koentyönitärkeäksi @47.Arvestantyyötäni
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

### Nonparametric Correlations

Correlations			46. Koen työni tärkeäksi	47. Arvestan työtäni
Spearman's rho	46. Koen työni tärkeäksi	Correlation Coefficient	1,000	,801**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	19	19
	47. Arvestan työtäni	Correlation Coefficient	,801**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	19	19

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

NONPAR CORR

```

/VARIABLES=@14.Saanriittävästivastuutatutyössäni @15.Työnituntuumielekkäältä
@16.Työnionhaasteellista
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

### Nonparametric Correlations

			Correlations		
			14. Saan riittävästi vastuuta työssäni	15. Työni tuntuu mielekkäältä	16. Työni on haasteellista
Spearman's rho	14. Saan riittävästi vastuuta työssäni	Correlation Coefficient	1,000	,857**	,803**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000
		N	19	19	19
	15. Työni tuntuu mielekkäältä	Correlation Coefficient	,857**	1,000	,713**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,001
		N	19	19	19
	16. Työni on haasteellista	Correlation Coefficient	,803**	,713**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	.
		N	19	19	19

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

NONPAR CORR

```

/VARIABLES=@11.Työtehtäviensuorittamiseenonriittävästiaikaa @18.Työmääränionsopiva
@40.Työnhenkinenkuormittavuusonsopiva
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

### Nonparametric Correlations

			Correlations		
			11. Työtehtävien suorittamiseen on riittävästi aikaa	18. Työmääräni on sopiva	40. Työn henkinen kuormittavuus on sopiva
Spearman's rho	11. Työtehtävien suorittamiseen on riittävästi aikaa	Correlation Coefficient	1,000	,786**	,444
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,057
		N	19	19	19
	18. Työmääräni on sopiva	Correlation Coefficient	,786**	1,000	,615**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,005
		N	19	19	19
	40. Työn henkinen kuormittavuus on sopiva	Correlation Coefficient	,444	,615**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,057	,005	.
		N	19	19	19

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

NONPAR CORR

```
/VARIABLES=@37.Työnitukeeyleistäjaksamistani @38.Pidänsäännöllisestitaukojatyöpäivänaikana  
@39.Pidänpäivittäinerillisenlounastauon  
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.
```

## Nonparametric Correlations

Correlations					
			37. Työni tukee yleistä jaksamistani	38. Pidän säännöllisest i taukoja työpäivän aikana	39. Pidän päivittäin erillisen lounastauon
Spearman's rho	37. Työni tukee yleistä jaksamistani	Correlation Coefficient	1,000	,606**	,232
		Sig. (2-tailed)	.	,006	,338
		N	19	19	19
	38. Pidän säännöllisesti tauvoja työpäivän aikana	Correlation Coefficient	,606**	1,000	,319
		Sig. (2-tailed)	,006	.	,183
		N	19	19	19
	39. Pidän päivittäin erillisen lounastauon	Correlation Coefficient	,232	,319	1,000
		Sig. (2-tailed)	,338	,183	.
		N	19	19	19

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).