

Jenni Mäkinen

Työhyvinvoinnin kehittäminen

Yritys X

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2018

Tekijä Otsikko	Jenni Mäkinen Työhyvinvoinnin kehittäminen, Yritys X
Sivumäärä Aika	44 sivua + 1 liitettä Huhtikuu 2018
Tutkinto	Liiketalous
Koulutusohjelma	Tradenomi
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Päivi Saariaho
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Yritys X:n työhyvinvoinnin nykytila ja työntekijöiden mielteitä työhyvinvoinnista. Tavoitteena oli selvittää, mikä oli työhyvinvoinnin sen hetkinen tilanne ja mitä kehitettävää siinä oli. Tutkimus toteutettiin toimeksiantona yritykselle X. Yritys X sijaitsee pääkaupunkiseudulla.</p> <p>Työ toteutettiin käyttäen kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Haastattelut toteutettiin käyttäen puolistrukturoitua menetelmää. Haastattelukysymysten tavoite oli selvittää jokaisen työntekijän mielikuva työhyvinvoinnin nykytilasta eri osa-alueilla. Haastattelukysymykset koskivat työhyvinvoinnin nykytilaa, omaa työhyvinvointia, työyhteisöä, työympäristöä, palaverieita, työtä, esimiestä, kehityskeskusteluita ja hallitusta.</p> <p>Haastatteluiden pohjalta saatiin kasaan paljon informaatiota työhyvinvoinnin nykytilasta. Haastatteluiden pohjalta oli helppo eritellä konkreettisia kehityskohteita, joita firma voi lähteä toteuttamaan työhyvinvoinnin parantamiseksi. Työhyvinvoinnin suurimmat pääteemat olivat yrityksessä kunnossa. Eniten kehittämistä löytyi työyhteisöstä ja sen toimivuudesta. Tärkein kehityskohde, joka tutkimuksessa selvisi, oli se, että yrityksen tulisi luoda työhyvinvoinnin kehittämistä varten strateginen suunnitelma. Työhyvinvointia pitäisi kehittää yrityksessä enakoivasti.</p>	
Avainsanat	työhyvinvointi, työhyvinvoinnin kehittäminen, esimiestyö

Author Title	Jenni Mäkinen Development of the well-being at Company X
Number of Pages Date	44 pages + 1 appendices April 2018
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and organizational development
Instructor	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to find out the current state of well-being at work of Company X. The target was to find out ideas to develop the well-being at workplace. The survey was commissioned by Company X. Company X operates in the Helsinki Area.</p> <p>The survey was carried out by using qualitative research method. The interviews were implemented with half structured method. The aim of the interviews was to find out every employee's idea of the current state of the well-being at their workplace. The research questions concerned the image of the current well-being at the workplace, employee's own well-being, workplace, working environment, work, meetings, superior, development discussions and board.</p> <p>It was easy to find out the current state of the well-being at work of company X on the basis of the interviews. Based on the results the concrete development areas were pointed out. As a whole, well-being at work is in order at the Company X. The biggest challenges were found in the work community and its functionality. The most important development area was to create a strategic plan to increase the well-being at the workplace. Well-being at the workplace should be developed proactively.</p>	
Keywords	well-being at work, development, leadership

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	1
1.2	Viitekehys ja työn rakenne	1
1.3	Tutkimusmenetelmä	2
2	Työhyvinvointi	2
2.1	Mitä on työhyvinvointi?	2
2.2	Työhyvinvointi käsitteenä	4
2.3	Työhyvinvoinnin osa-alueet	4
2.3.1	Henkilökohtainen hyvinvointi	6
2.3.2	Organisaatio	7
2.3.3	Esimies	7
2.3.4	Työ	8
2.3.5	Työyhteisö	8
2.4	Työhyvinvointi työyhteisössä	9
3	Työhyvinvointi esimiestyössä	11
3.1	Työhyvinvoinnin johtaminen	11
3.2	Hyvä esimiestyö	12
3.3	Työhyvinvointipääoma	13
4	Työhyvinvoinnin kehittäminen	14
4.1	Työhyvinvoinnin portaat	14
4.2	Maslown tarvehierarkia	15
4.3	Työhyvinvointi kilpailuetuna	18
4.4	Työhyvinvoinnin luominen	18
4.5	Työhyvinvoinnin strateginen kehittäminen	21
4.6	Yhteisöllisyyden kehittäminen	24
5	Työhyvinvoinnin haastattelut yritys X:lle	25
5.1	Oma työhyvinvointi	25
5.2	Työyhteisö	26
5.3	Työympäristö	29
5.4	Palaverit	30
5.5	Työ	31
5.6	Esimies	31

5.7	Kehityskeskustelut	32
5.8	Hallitus	32
6	Yhteenveto	33
6.1	Kehittämiskohteet	33
6.2	Toimenpiteet	36
7	Pohdinta	38
	Lähteet	43

1 Johdanto

Opinnäytetyöni käsittelee työhyvinvoinnin kehittämistä. Työhyvinvoinnin merkitys ja tärkeys kasvavat vuosi vuodelta suuremmiksi. Työhyvinvoinnin kokonaisuus muodostuu monista eri asioista, kuten työn mielekkyydestä, turvallisuudesta ja omasta hyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpitäminen ovat koko organisaation vastuulla, ja niiden kehittämisen tulisi olla pitkäjänteistä ja suunnitelmallista.

Työhyvinvoinnin tärkeys korostuu, kun halutaan motivoituneita ja pitkäaikaisia työntekijöitä. Hyvinvoivat ja motivoituneet työntekijät ovat yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä yrityksille. Hyvä työhyvinvointi tuo myös konkreettisia säästöjä yritykselle, kun sairaspoisuudet vähenevät ja työntekijöiden vaihtuvuus vähenee. Työyhteisön hyvinvointi koostuu avoimuudesta, luottamuksesta ja yhteisöllisyydestä.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Työni tavoite on selvittää yrityksen työhyvinvoinnin nykytilaa sekä työntekijöiden mieltä työhyvinvoinnista. Tavoitteena on selvittää, mikä on tilanne työhyvinvoinnin kannalta tällä hetkellä ja mitä kehitettävää siinä olisi. Haluan selvittää työhyvinvoinnin kannalta konkreettisia muutoskohteita, joita toimeksiantaja voi lähteä kehittämään jatkossa. Toimeksiantajalleni ei ole koskaan tehty työhyvinvointihaastatteluja, joten uskon opinnäytetyöstäni olevan heille suurta hyötyä.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on, kuinka työhyvinvointia voidaan kehittää kohdeyrityksessä. Ratkaisen tutkimusongelman selvittämällä työhyvinvoinnin nykytilan kohdeyrityksessä. Selvitän, mihin työntekijät ovat tällä hetkellä tyytyväisiä ja mitä halutaan kehittää.

1.2 Viitekehys ja työn rakenne

Viitekehysenä käytän laajasti kirjallisuutta työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä. Tämän lisäksi etsin paljon tietoa internetistä erilaisten työhyvinvointia koskevien tutkimusten perusteella.

Työn rakenne koostuu laajasta teoriaosuudesta, jonka jälkeen kerron haastattelun tulokset. Opinnäytetyön lopussa on haastatteluista yhteenveto, josta selviää konkreettisia kehittämiskohteita, joita yritys voi lähteä kehittämään työhyvinvoinnin parantamiseksi.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Toimeksiantajana opinnäytetyölleni toimii liitto, jonka toimisto sijaitsee Helsingissä. Opinnäytetyössäni haastattelen heidän työntekijöitään henkilökohtaisesti liittyen työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen. Toteutan opinnäytetyöni haastatteluosion käyttämällä laadullista menetelmää.

Haastatteluni koostuu avoimista kysymyksistä. Haastateltavia on yhteensä kahdeksan, joista seitsemän haastateltiin. Kysymykseni käsittelevät työhyvinvoinnin nykytilaa sekä sitä, mitä kehitettävää siinä mahdollisesti olisi. Haastattelut tehdään anonyymeina, ja yritys esiintyy opinnäytetyössäni nimellä Yritys X.

2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen ja laaja käsite. Se koostuu monista tekijöistä, kuten työn mielekkyydestä, turvallisuudesta, johtamisesta sekä työntekijöiden omasta hyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin aktiivinen kehittäminen on osoittautunut suureksi tekijäksi työntekijöiden sitoutumisen kannalta. Hyvällä työhyvinvoinnilla on myös suora vaikutus yrityksen tulokseen. Hyvinvoiva työyhteisö kukoistaa ja tekee hyvää työtä hyvässä hengessä. Seuraavassa luvussa kerrotaan, mitä työhyvinvointi on ja mistä se koostuu, sekä eritellään sen merkitys yritykselle.

2.1 Mitä on työhyvinvointi?

Tuottavuus, suorittaminen, loppuun palaminen, kilpailukyky, kaikkensa antaminen – tässä muutama sana kuvaamaan nyky-yhteiskuntaamme. Työntekijöiltä vaaditaan jatkuvasti parasta työkykyä. Mutta mitä heille tarjotaan vastineeksi? Hyvä johtaminen sekä työhyvinvoinnista huolehtiminen ovat ehdottoman tärkeitä asioita nykyisessä työkuultuudessa. Kaikki eivät niitä osaa tarjota. Mitä työhyvinvointi itseasiassa tarkoittaa? (Kehusmaa 2011, 56–57, 61.)

Työhyvinvointia laiminlyödessä ahdistus, stressi ja sairauslomat lisääntyvät herkemmin. Yritykset haluavat tulosta mutta eivät huomaa, että paljon rahaa valuu hukkaan sormien välistä, kun työhyvinvointiin ei osata tai haluta panostaa tarpeeksi. Työhyvinvoinnista huolehtimisen tulee olla pitkäjänteistä, eikä pelkkä virkistyspäivä kerran vuodessa riitä. Organisaatioiden johdolla on yleisesti varsin ruusunpunainen käsitys siitä, kuinka paljon heillä panostetaan työhyvinvointiin. Uskotaan, että tyky-päivät ja liikuntasetelit pelkäävät luovat työhyvinvoinnin. Joissakin organisaatioissa käsite työhyvinvointi on kutistunut minimalistisen suppeaksi. (Kehusmaa 2011, 56–57, 61, 31.)

Laiminlyödyn työhyvinvoinnin vuoksi tekemättä jäädyn työn hinnaksi on arvioitu noin 24 miljardia euroa vuodessa. Kyseessä on todella iso summa. Jos keskityttäisiin enemmän ihmisten työhyvinvointiin ja yritettäisiin ehkäistä stressiä, saataisiin tätä rahanmenoa vähennettyä. (Kehusmaa 2011, 7–11.)

Resursseja haaskataan jatkuvasti huonolla johtamisella ja keuhnoilla työyhteisötaidoilla. Esimerkiksi työpaikkakiusaaminen, tuen puute sekä roolien epäselvyys ovat isoja stressin aiheuttajia työyhteisössä. Kaikilla ihmisillä on suuri potentiaali, mutta sitä ei vain kaikilla työpaikoilla osata hyödyntää. Ihminen on jokaisen organisaation tärkein voimavara. Ihmiset takaavat menestyksen. Jos työntekijöiden työhyvinvoinnista ei huolehdita tarpeeksi, ei myöskään saada aikaan innovatiivisia ja luovia ratkaisuja tai tuloksia. Kun työntekijät ovat liian kuormittuneita ja kiireisiä, eivät he yllä parhaaseen työpanokseensa. (Kehusmaa 2011, 7–11.)

Työhyvinvointi on avainasemassa yrityksen menestyksessä. Viimeisimmän tutkimustiedon mukaan työhyvinvoinnin johtamisella voidaan vaikuttaa koko organisaation tuloksellisuuteen. Työhyvinvoinnin merkitys korostuu tulevaisuudessa entisestään, kun tajutaan, paljonko ihmisten potentiaalia menee hukkaan stressin ja ahdistuksen vuoksi. Tämän takia on tärkeää, että johtajat ja päättäjät ymmärtävät, mitä tarkoittaa työhyvinvointi ja miten sitä johdetaan ja kehitetään. (Kehusmaa 2011, 7–11.)

Suomessa työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen hallinta on vielä puutteellista. Työhyvinvoinnin puutteita osataan kyllä korjata, mutta mahdollisten ongelmien ennaltaehkäisy on vielä alkukantaista. Työhyvinvoinnin kehittäminen on prosessinomaista. Parhaimmillaan siihen osallistuu koko henkilökunta omalla panoksellaan. ”Jos haluat matkustaa nopeasti, matkusta yksin. Jos taas haluat matkustaa pitkälle, matkusta yhdessä.” (Kehusmaa 2011, 7–11.)

Työhyvinvointi ei synny itsestään. Sen luominen ja ylläpitäminen vaativat jatkuvaa kehittämistä ja selkeiden tavoitteiden asettamista. Työhyvinvointi vaatii systemaattista johtamista, strategista suunnittelua, konkreettisia toimenpiteitä sekä jatkuvaa kehitystä ja arviointia toimenpiteiden onnistumisesta. Hyvinvoivassa työpaikassa työntekijöiden hyvinvoinnista huolehditaan suunnitelmallisesti. Jokaisella henkilöllä on käsitys siitä, mikä on yhteinen tavoite ja miten niiden eteen toimitaan yhteistyössä. Tieto kulkee jouhevasti ja organisaatorakenne on joustava. Työpaikalla on mahdollisuus oppia ja kehittyä jatkuvasti. Työympäristö on hyvinvoivassa työpaikassa toimiva ja turvallinen ja yleinen ilmapiiri on kannustava ja yhtenäinen. (Manka 2015, 108.)

2.2 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvoinnista on olemassa lukuisia määritelmiä. Käsitteenä työhyvinvointi ei todellakaan ole yksiselitteinen, vaan käsitettä käytetään ajamaan erilaisia tarkoitusperiä. Työhyvinvointia ei tule täysin sekoittaa käsitteeseen työkyky. Työhyvinvointi on laajempaa ja moniulotteisempaa kuin yksilön työkyky. (Kehusmaa 2011, 13–14, 27.)

Työhyvinvoinnin kokonaisuuden muodostavat työn mielekkyys, turvallisuus, hyvinvointi sekä terveys. Motivoiva ja hyvä johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri lisäävät työhyvinvointia. Myös työntekijöiden ammattitaito vaikuttaa työhyvinvointiin. Työntekijä vastaa oman työkykynsä sekä ammatillisen osaamisensa ylläpitämisestä, ja työnantaja vastaa hyvästä johtamisesta, turvallisesta työympäristöstä sekä yhdenvertaisesta kohtelusta. Vastuu työhyvinvoinnista on kaikilla. (Sosiaali- ja terveysministeriö.)

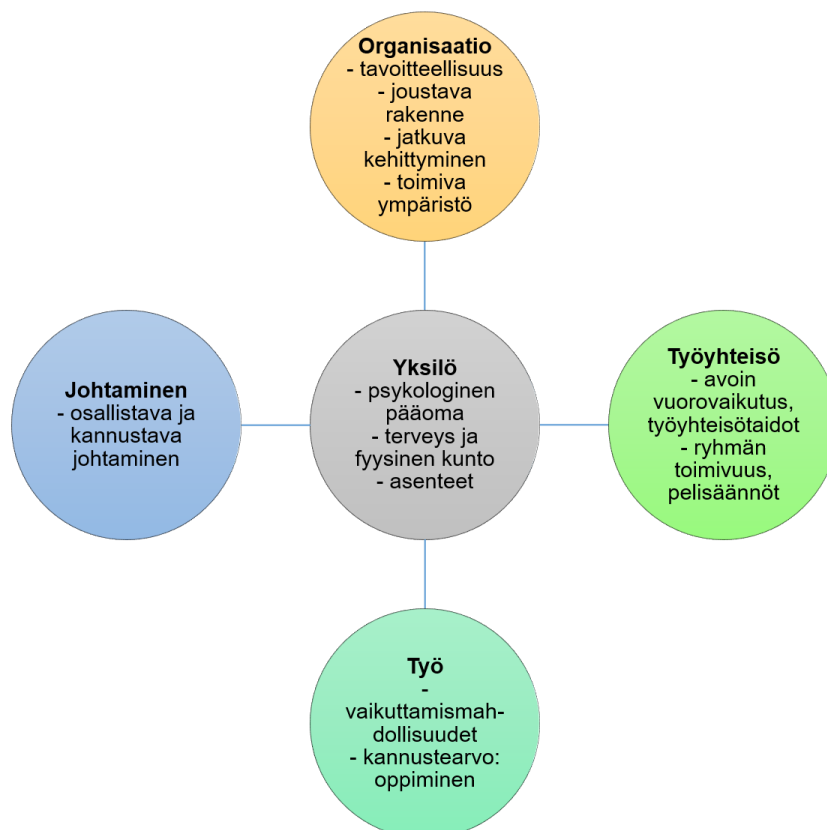
Työhyvinvointi toimii tärkeänä kilpailutekijänä yritykselle. Hyvällä työhyvinvoinnilla, siihen panostamisella ja ennakoimisella voidaan saada jopa 10-kertaiset kustannussäästöt. Esimerkiksi uupuneisuus ja ahdistus ajavat ihmisiä pitkille sairauslomille. Kun työyhteisössä voidaan hyvin, tulee myös kustannussäästöjä. Tutkimukset osoittavat, että henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestymisellä on selvä yhteys keskenään. (Kehusmaa 2011, 81.)

2.3 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Työhyvinvointi koostuu monesta eri osa-alueesta. Vaikuttavat tekijät ovat työntekijä itse, organisaatio, johtaminen, työyhteisö ja työ itsessään. Työhyvinvointi on todella moniulot-

teinen ja systeeminen kokonaisuus, jossa kaikki osa-alueet vaikuttavat toisiinsa ja muodostavat yhdessä työhyvinvoinnin kokonaisuuden. Kuvioista 1 näkee työhyvinvoinnin osa-alueisiin kuuluvat tekijät. Näiden tekijöiden lisäksi myös kotiolot ja mahdolliset asiakkaat vaikuttavat työhyvinvointiin. (Manka 2015, 105–107.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpitäminen ovat koko organisaation henkilöstön vastuulla, niin työnantajien kuin työntekijöidenkin. Työhyvinvoinnin edistäminen tapahtuu aina yhteistyönä henkilöstön kesken. Työhyvinvointia ei pysty saavuttamaan vain kerran vuodessa järjestettävillä tempauksilla ja tapahtumilla, vaan sen tulisi olla osa työn arkea. Toiminnan tulee olla pitkäjänteistä ja hyvin suunniteltua. Näin hyvinvoiva työyhteisö pääsee vaikuttamaan yrityksen tulokseen, kilpailukykyyn ja maineeseen. Hyvinvoivassa yrityksessä myös esimerkiksi työntekijöiden vaihtuvuus ja sairaspöissaolot ovat vähäisempiä. Hyvinvoivan työyhteisön luo avoimuus, luottamus, yhteisöllisyys, myönteinen ja rakentava palaute, armolliset työmäärät sekä uskallus puhua myös ongelmista ääneen. (Työterveyslaitos.)



Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka 2015, 106).

2.3.1 Henkilökohtainen hyvinvointi

Omien voimavarojen tunnistaminen ja jatkuva kasvattaminen ovat tärkeitä tekijöitä oman työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta. Henkilökohtaisia voimavaroja voi kasvattaa kyllä hyväksyä ja säilyttää mielenrauha. Tähän vaikuttaa esimerkiksi se, miten tulkitsemme kohtaamamme tilanteet ja miten suhtaudumme niihin. Toinen tekijä on kyky ohjata omaa elämäänsä. Se tarkoittaa sitä, että uskaltaa tarttua mahdollisuuteen ja elää omien arvojen mukaisesti. (Manka 2015, 162–163.)

Psykologinen pääoma tarkoittaa ihmisen henkistä kuntoa ja sitä, miten oma elämä ja työ koetaan. Psykologista pääomaa pystyy kehittämään jatkuvasti ja se on suositeltavaa, sillä siten pystytään vaikuttamaan omaan työhyvinvointiin. Psykologisen pääoman neljä pääulottuvuutta ovat itseluottamus, sitkeys, toiveikkuus ja optimistisuus. Kun kaikki ulottuvuudet ovat hallinnassa, vaikuttavat ne positiivisemmin henkilökohtaiseen työhyvinvointiin kuin vain yhden ulottuvuuden hallinta. Psykologinen pääoma on yhteydessä työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen sekä työssä suoriutumiseen. Työntekijät, joilla on psykologista pääomaa, tulkitsevat tilanteita myönteisemmin sekä heillä on kyky sopeutua ja reagoida muutoksiin. He suoriutuvat työstään paremmin kuin henkilöt, joilta psykologinen pääoma puuttuu. (Manka 2015, 162–167.)

Jokaisen työntekijän olisi tärkeää oppia juuri itselleen parhaimmat tavat palautua sekä se, kuinka paljon aikaa palautuminen työstä vaatii. Riittämätön palautuminen johtaa helposti pitkällä aikavälillä työuupumukseen. Nykyajan haasteena on se, että työtä on mahdollista tehdä melkein missä vain. Myös teknologia mahdollistaa sen, että ihmiset ovat jatkuvasti saatavilla. Työ on rajatonta eikä ole sidonnainen paikkaan eikä aikaan. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöiden oma kyky asettaa työlle rajoja on erittäin tärkeässä asemassa oman palautumisen kannalta. Liika kuormittuminen ja huono palautuminen lisäävät stressireaktioita. On erittäin tärkeää, että työntekijä pääsee palautumaan kunolla työstään, jotta hyvinvointi säilyy. Palautumisen taitoja voi harjoitella henkilökohtaisesti miettimällä esimerkiksi keinoja, jotka saavat ajatukset parhaiten pois työstä. On myös hyvä oppia tunnistamaan omat keinonsa rentoutumiselle sekä se, kuinka paljon unta tarvitsee palautuakseen. Vapaa-ajan hallinta on myös tärkeä taito palautumisen kannalta. Elämä on yksi iso kokonaisuus, josta työ on yksi suurimmista osista. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työn tulisi hallita koko elämää. (Manka 2015, 189–199.)

2.3.2 Organisaatio

Hyvinvoiva organisaatio on rakenteeltaan joustava, jatkuvasti kehittyvä, tavoitteellinen sekä turvallinen. Jotta organisaatiossa vallitsee hyvä työhyvinvointi, vaatii se systemaattista ja strategista johtamista. Hyvinvoinnille tulee asettaa tavoitteet, joita kohti organisaatiossa pyritään. Työympäristön tulee olla turvallinen ja toimiva. Suunnitelmallinen huolehtiminen työntekijöiden työhyvinvoinnista lisää työhyvinvointia organisaatiossa. Työhyvinvointia lisäävät myös kannustava ilmapiiri, mahdollisuus osaamisen kehittämiseen sekä yhteiset tavoitteet ja toimintatavat. (Manka 2015, 108.)

Työturvallisuuslaki velvoittaa, että työpaikan olosuhteet eivät saa aiheuttaa minkäänlaista harmia tai vaaraa työntekijöiden terveydelle. Työturvallisuuslaissa on säädetty määräykset, joita tulee noudattaa jokaisella työpaikalla. (Työturvallisuuskeskus.)

2.3.3 Esimies

Hyvä johtaminen ja esimiestyö on erittäin tärkeä voimavara työhyvinvoinnin kannalta. Hyvällä esimiestyöllä voidaan myös ehkäistä työntekijöiden stressiä. Hyvä johtaminen on osallistavaa ja kannustavaa. Tärkeimpiä esimiestaitoja nykypäivänä ovat tunteiden huomaaminen sekä toiveikkuuden virittäminen. Optimistinen johtaminen sekä psykologinen ja emotionaalinen tuki ovat uusia asioita monilla työpaikoilla. Esimiesten tunneälyn taitaminen korostuu näissä johtamistyylyissä. Tunneälyä pystyy kehittämään jatkuvasti. Tunneäly koostuu omien ja muiden ihmisten tunteiden havaitsemisesta, tunteiden käyttämisestä, tunteiden ymmärtämisestä sekä omien ja muiden tunteiden hallinnasta. (Manka 2015, 124–134.)

Voimavaroja lisäämällä voi esimies muokata työtä hyvinvointia tukevaksi. Esimiehen johtamistyyllillä on suuri rooli siinä, miten työhyvinvointi koetaan. Kuitenkaan esimies ei itse tee koko työhyvinvointia, vaan kaikki työntekijät vaikuttavat ja osallistuvat sen luomiseen. Hyvä esimies on innostava ja kuunteleva. Hän osaa myös antaa palautetta sekä innostaa työntekijöitä osallistumaan. Hyvät esimiestaidot omaava henkilö osaa huomioida kaikki työntekijät samanarvoisesti ja oikeudenmukaisesti. Vastuu työhyvinvoinnin kehittämisestä on loppupeleissä esimiehen vastuulla, mutta sen kehittämiseen osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet yhdessä. Esimiehen on myös tärkeää osata tunnistaa työntekijöiden voimavarat. (Tampereen yliopisto.)

2.3.4 Työ

Työn mielekkyys on työhyvinvoinnin kannalta tärkeää. Se on kuitenkin yksi osa-alue, jonka kehityssuunta on jatkuvasti negatiivinen. Tämä selittyy osin sillä, että ihmiset ovat hieman pessimistisiä työelämän tulevaisuuden kannalta. Negatiivista kehittymistä työn mielekkyyden kannalta on myös selitetty sillä, että työolot eivät muutu tarpeeksi työntekijöiden osaamisen mukana ja vaikutusmahdollisuudet ovat heikot. Myös kiire ja epävarmuus laskevat työn mielekkyyttä. (Kehusmaa 2011, 87, 91.)

Työstä tulee saada positiivista energiaa vähintään kerran viikossa. Tämä tarkoittaa sitä, että ei edes huomaakaan, että työpäivä on hujahtanut ohi. Työssä täytyy olla työniloa. (Kehusmaa 2011, 109.)

Työn hallinta vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin suuresti. Työn hallinta koostuu muun muassa työn tarjoamasta vapaudesta, itsenäisyydestä ja vallasta päättää omista menettelytavoista ja aikatauluista. Työtyytyväisyyteen ja työnvoimavaroihin vaikuttavat sisällön mielekkyys, työn merkityksellisyys, mahdollisuus itsenäiseen toimintaan, palautteen saaminen, työyhteisön tuki, kehittyminen sekä palkkiot. Työn hallinnan tunne ehkäisee työntekijöiden stressiä ja parantaa työhyvinvointia. (Manka 2015, 155–156.)

Jokaisen työntekijän tulisi itse muokata työtään juuri itselleen sopivaksi, jotta työtä voidaan rikastaa. Omalla aktiivisuudella pystyy vaikuttamaan siihen, että työ muokkaantuu yhteensopivammaksi omien voimavarojen, tavoitteiden ja intohimojen kanssa. Työn yksilöllinen muokkaaminen on yhteydessä työn imun kokemiseen sekä työuupumisen estämiseen. Itsenäisyyden lisääminen, kehittymisen mahdollistaminen, sosiaalisen tuen ja palautteen saanti sekä työn vaatimusten lisääminen ovat keinoja muokata omaa työtään. (Manka 2015, 156–157.)

2.3.5 Työyhteisö

Uudet sukupolvet tulevat jatkuvasti osaksi työyhteisöjä. Työyhteisön tulee osata muuttua muutoksen mukana. Koska nykyään työyhteisöissä voi olla työntekijöitä kolmesta eri sukupolvesta, on tämä otettava huomioon työhyvinvointisuunnitelmaa laadittaessa. Myös megatrendit, kuten verkostoituminen, teknologian kehitys ja jatkuva muutos, tulee ottaa huomioon. Työhyvinvoinnin kannalta ihanteellinen työyhteisö on voimaantunut yhteisö,

jossa vallitsee vapaus, arvostus, vastuu, luottamus, hyvä ilmapiiri ja myönteisyys. (Kehusmaa 2011, 95, 100, 103.)

Hyvä työyhteisö on sellainen, johon on mukava tulla. Hyvässä työyhteisössä työnjako on selkeää, ihmiset ovat sitoutuneita, vaihtuvuus on pieni sekä suhteet esimiehiin hyvät. Työn tulee olla myös mielekästä, ja uuden oppimiselle täytyy olla mahdollisuus. (Kehusmaa 2011, 110–111.)

Jokainen työntekijä pystyy itse vaikuttamaan hyvään työilmapiiriin omalla käyttäytymisellään. Yhteisöllisyys on tutkitusti yksi tärkeimmistä tekijöistä työssä viihtymisen kannalta. Hyvä ilmapiiri kannustaa työntekijöitä sitoutumaan työpaikkaansa pidemmäksi aikaa. Hyvä ilmapiiri auttaa myös torjumaan työssä koettua stressiä sekä lisää luottamusta työyhteisön välillä. Työntekijät pystyvät myös itse kehittämään työyhteisötaitojaan, jotta yhteisöllisyys pääsee kehittymään. Työntekijöiden omalla vastuulla yhteisöllisyyden parantamisen kannalta ovat esimerkiksi aktiivinen auttaminen, palautteen antaminen, myönteisen ilmapiirin edistäminen, muiden työn arvostaminen, kiittäminen sekä anteeksi pyytäminen. (Manka 2015, 144–146.)

2.4 Työhyvinvointi työyhteisössä

Työyhteisössä vastuu työhyvinvoinnista on kaikilla, niin työnantajalla kuin työntekijöilläkin. Työhyvinvointia edistetään työpaikalla kaikkien yhteistyönä. Myös johtajat, työsuojeluhenkilöstö, työterveyshuolto ja luottamusmiehet ovat osana työhyvinvoinnin luomista. Työhyvinvointi on monen asian summa. Työhyvinvointi on parhaimmillaan terveellistä, tuottavaa ja turvallista työtä, jota tehdään ammattitaitoisessa ja hyvin johdetussa organisaatiossa. Työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi työntekijöiden toimesta. (Työterveyslaitos.)

Työhyvinvointi syntyy työn arjesta. Sitä edistävän toiminnan tulee olla pitkäjänteistä. Pelkät kerran vuodessa järjestetyt työhyvinvointipäivät eivät todellakaan riitä. Työhyvinvoinnin suunnittelu kohdistuu kaikkiin: työympäristöön, työyhteisöön, henkilöstöön, johtamiseen ja prosesseihin. Työhyvinvointi on aina tärkeä osa johtamista, ja hyvällä esimiehellä on käsitys siitä, mitä työhyvinvointi on. (Työterveyslaitos.)

Organisaation kilpailukyky, tuloksellisuus ja maine paranevat, kun työhyvinvointi on kunnossa. Pitkäjänteiset suunnitelmat sekä investoinnit työhyvinvointiin saattavat maksaa itsensä jopa moninkertaisina takaisin. Pitkäaikaiset, sitoutuneet työntekijät, jotka ovat

harvoin sairaana, löytyvät työpaikoista, joissa satsataan työhyvinvointiin. Työyhteisössä, jossa on yhteenkuuluvuuden tunne ja kannustava ilmapiiri, on usein kukoistava työhyvinvointi. Myönteinen palaute ja avoin puhuminen lisäävät työhyvinvointia työyhteisössä. Hyvinvoivassa työyhteisössä oleva työntekijä on motivoitunut ja ajaa näin yrityksen tulosta paremmaksi. Hyvinvoiva työntekijä on sitoutunut, tietää työnsä tavoitteet sekä on vastuuntuntoinen. Kaikkien organisaatioiden tulisi panostaa ja satsata yhä enemmän työhyvinvointiin ja sen suunnitteluun ennalta. Kaikki ihmiset ansaitsevat hyvinvointiin panostuksen ja kiinnostuksen työyhteisöönsä. (Työterveyslaitos.)

Työhyvinvointi liittyy kaikkiin tekijöihin työelämässä, kuten fyysisen ympäristön laatuun ja turvallisuuteen, työympäristöön, organisaatioon, työilmapiiriin sekä työn mielekkyyteen. Työhyvinvoinnin tarkoitus on varmistaa, että työntekijät ovat terveitä, turvassa, tyytyväisiä ja sitoutuneita työhönsä. Työntekijöiden hyvinvointi on avaintekijä yrityksen pitkäaikaiselle tehokkuudelle. On pystytty osoittamaan, että yrityksen tuottavuuden, työntekijöiden yleisen terveyden ja työhyvinvoinnin välillä on suora yhteys. (International Labour Organization.)

Yritykset ovat lisääntyvällä tahdilla alkaneet ymmärtämään sen, että hyvinvointi työyhteisöissä pitää ottaa vakavasti. Menestyneet ja tuottavat yritykset tekevät näin, sillä ne arvostavat tärkeimpiä resurssejaan – työntekijöitään. Työhyvinvointiin liittyviä ongelmia on ruvettu ratkomaan ja ennaltaehkäisemään yhä useammassa yrityksissä. Monet työyhteisön ongelmista johtuvat siitä, että organisaatiot eivät ole tarpeeksi sitoutuneita työntekijöidensä tarpeisiin. Tämä ei tosiaankaan tuota sitoutuneita työntekijöitä. (International Labour Organization.)

Kun työntekijöiden työhyvinvointiin eri uhrata tarpeeksi aikaa ja ajatusta, saattaa työhyvinvoinnin laiminlyönti aiheuttaa suurimmat ongelmat työyhteisössä. Esimerkiksi uskotaan, että stressi, työpaikkakiusaaminen, konfliktit ja alkoholin väärinkäytön sekä mielen-terveydelliset ongelmat lisääntyvät, kun työhyvinvoinnista ei välitetä. Potentiaaliset ratkaisut ovat oikeudenmukainen ja hyvä johtaminen, kommunikaatio sekä jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen keskittyminen. Nämä ratkaisut ovat välttämättömiä kaikille organisaatioille, jotka haluavat sitoutua tekemään työyhteisöstä ihmisläheisemmän ja tyydyttävämmän. (International Labour Organization.)

Työelämässä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, ja ne ovat nähtävissä kaikkialla. Nykyään maailmalla vallitsee tietoyhteiskunta, jossa informaatiota voi etsiä ja saada monista eri

lähteistä. Organisaatiot monimutkaistuvat. Teknologia kehittyy jatkuvasti ja muuttaa työmenetelmiä ja toimintatapoja. Myös esimiesten rooli työyhteisössä on muuttunut. Yhteiskunnasta on tullut suorituskeskeinen, työsuhteista tehdään useammin määräaikaista ja stressitasot ovat nousussa. Työhyvinvoinnin merkitys kasvaa huomattavasti, kun työntekijöiltä odotetaan koko ajan enemmän. (Kehusmaa 2011, 55–56.)

3 Työhyvinvointi esimiestyössä

Työhyvinvoinnin johtamisen merkitys kasvaa jatkuvasti. Esimiesten on todella tärkeää ymmärtää, mitä työhyvinvointi on ja mitä sen kehittämiseksi tulisi tehdä. Esimiehen vastuu työhyvinvoinnista on suuri, vaikka loppujen lopuksi koko työyhteisö on yhdessä vastuussa työhyvinvoinnista. Esimies toimii esimerkkinä kaikille työntekijöille. Tämän takia esimiehen tulee ymmärtää työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuus ja sen suora yhteys esimerkiksi työntekijöiden sitoutumiseen ja yrityksen tulokseen. Tässä luvussa käsitellään työhyvinvoinnin johtamista sekä sitä, mitä hyvä esimiestyö pitää sisällään.

3.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointi olisi tärkeää asettaa osaksi organisaation visiota, arvoja ja strategiaa, jotta sitä pystytään johtamaan tavoitteellisesti. Työhyvinvoinnin johtaminen täytyy toteuttaa osana kokonaisuutta. Tärkeää on ymmärtää työhyvinvoinnin merkitys myös yrityksen tuloksellisuuden kannalta. Työhyvinvoinnin johtaminen helpottuu, jos organisaatiossa määritellään sille selkeät tavoitteet ja kehittämisprosessit. Tärkeää on myös seurata ja mitata prosesseja ja niiden onnistumista. (Ilmarinen.)

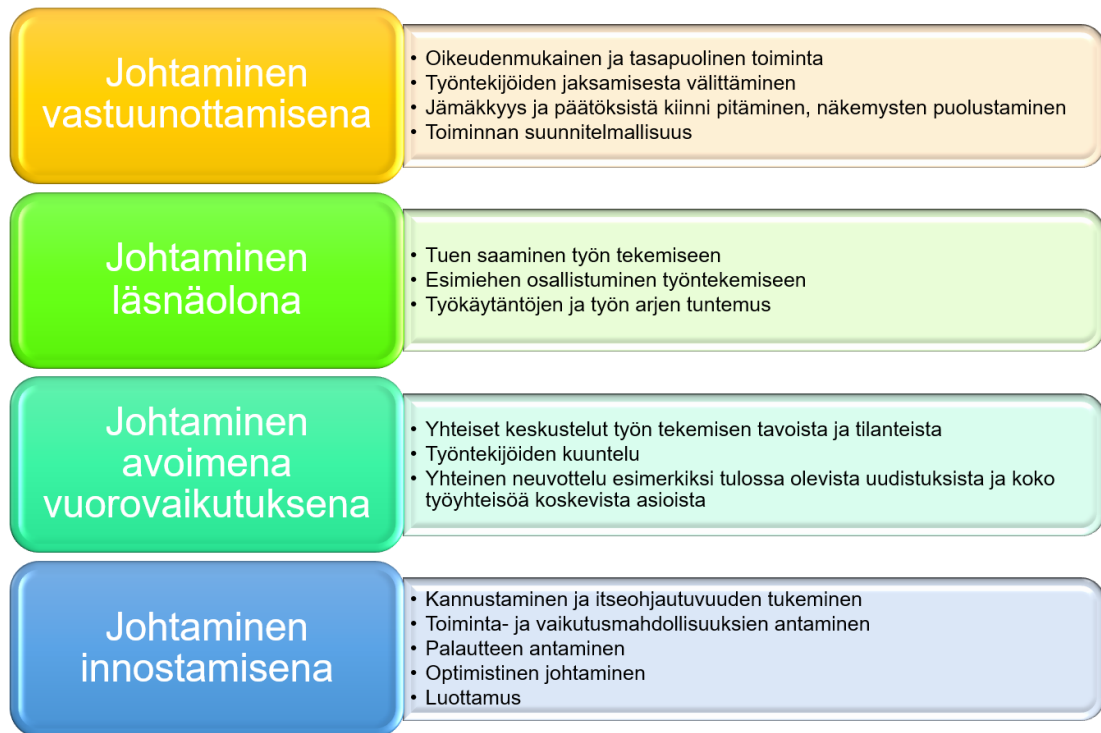
Työhyvinvoinnin johtamisen tulisi olla ennakoivaa. Se pitäisi strategisesti sitoa osaksi päivittäistä johtamista. Jotta organisaatio voi tehdä työhyvinvoinnista jokapäiväistä, täytyy työhyvinvoinnin johtaminen ja työhyvinvointityö määritellä tarkasti organisaation mukaisesti. (Ilmarinen.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa haasteena on olla jatkuvasti ajan hermolla muutoksen ja jatkuvuuden kannalta. Tämä edellyttää esimieheltä myös hyvää muutosjohtamista. Työhyvinvoinnin johtamisen tulee olla kokonaisvaltaista ja aktiivista jatkuvasti. (Ilmarinen.)

3.2 Hyvä esimiestyö

Esimies on isoimmassa roolissa, kun lähdetään toteuttamaan työhyvinvoinnin toimenpiteitä. Työturvallisuuslakikin velvoittaa esimiehiä huolehtimaan siitä, että psyykinen ja fyysinen kuormitus ovat tasapainossa. Tähän rinnalle tarvitaan myös aimo annos tunneosaamista, sillä parhaimmillaan johtaminen on vuorovaikutusta esimiehen ja työntekijöiden välillä. Työntekijöiden tulee myös osata oman itsensä johtamista ja ottaa vastuu työyhteisön toimivuudesta. Jo pienillä teoilla pystyy vaikuttamaan positiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin, esimerkiksi kysymällä aidosti kuulumisia tai laittamalla liikkeelle positiivisia juoruja. Työpaikan menestymisessä suurin rooli on pienillä tekijöillä. Ja nämä tekijät ovat useimmiten ilmaisia. (Kehusmaa 2011, 7–11.)

Hyvä esimiestyö ja johtaminen ovat erittäin tärkeitä tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta, sillä ne ehkäisevät stressiä. Kun johtaminen on kannustavaa, kokevat työntekijät paremmin olevansa arvostettuja ja tärkeitä. Hyvä johtaminen on oiva keino lisätä yrityksen voimavaroja. Hyvän johtamisen tunnusmerkeiksi on valittu päätekiijät, jotka on valittu työntekijöiden kokemuksista, jotka perustuvat toimivan esimiestyön kokemiseen (kuvio 2). Toimiva esimiestyö pitää sisällään vastuunottamista, läsnäoloa, avointa vuorovaikutusta sekä innostamista. Nämä näkyvät työyhteisön arjessa esimerkiksi tasapuolisena toimintana, työntekijöiden kuunteluna, palautteen antamisena sekä esimiehen osallistumisena työn tekemiseen. (Manka 2015, 124–125.)



Kuvio 2. Työntekijöiden kokemukset toimivasta esimiestyöstä (Manka 2015, 125).

3.3 Työhyvinvointipääoma

Työhyvinvointipääoma on moniulotteinen käsite ja koostuu monesta eri tekijästä. Se koostuu yksilön inhimillisestä pääomasta (asenteet, taidot, osaaminen), yhteisön toimivuudesta ja sosiaalisesta pääomasta (sosiaalinen tuki ja esimies-alaisuus) ja organisaation rakennepääomasta (organisaatiokulttuuri ja johtamisjärjestelmät). Työhyvinvointi on strateginen resurssi ja sen ylläpitäminen on keskeistä pitkän tähtäimen kilpailukykyyn kannalta. (Kehusmaa 2011, 53.)

Jokaisessa organisaatiossa tulisi käsitellä työhyvinvointipääomaa strategisesti. Ennaltaehkäisevällä toiminnalla ja työhyvinvointipääoman ylläpitämisellä on suora yhteys yrityksen kilpailukykyyn. Työhyvinvointipääomaa pystyy lisäämään esimerkiksi panostamalla strategiseen työhyvinvointiin, hyvällä johtamisella sekä myönteisellä asenteella. Työhyvinvointiin liittyvät investoinnit ovat hyviä sijoituksia. (Manka & Manka 2016, 52–57.)

Tähän saakka tehokkuus, laadukkuus ja joustavuus ovat olleet yritysten menestymisen takeita. Ne eivät kuitenkaan enää yksinään riitä auttamaan organisaatioita selviytymään muuttuneista olosuhteista. Tässä kohtaa kuvaan astuu aineettoman pääoman iso merkitys. Aineeton pääoma tarkoittaa esimerkiksi yrityksen työntekijöiden osaamispääomaa.

Aineellista pääomaa ovat esimerkiksi rakennukset ja laitteet. Aineettoman pääoman kehittämisellä ja tehokkaalla käytöllä on 50–90 prosentin vaikutus organisaation tulokseen. Tämän takia aineettoman pääoman kehittäminen ja siitä huolehtiminen olisi tärkeää jokaiselle organisaatiolle ja tutkimusten mukaan se kannattaa. (Kehusmaa 2011, 51–52.)

Inhimillinen pääoma on organisaation tärkein menestystekijä. 50–90% arvosta syntyy ihmisistä, osaamisesta, kulttuurista ja vuorovaikutuksesta. (Kehusmaa 2011, 52.)

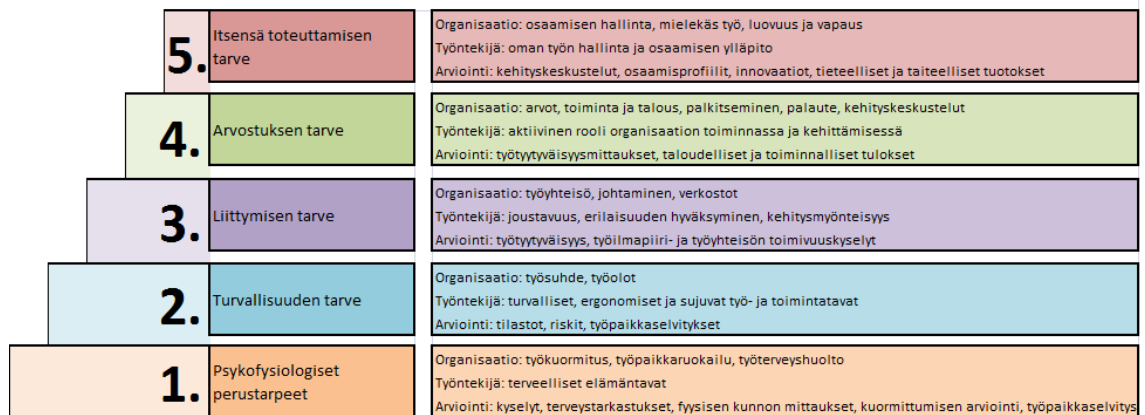
4 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvointia tulisi jatkuvasti kehittää. Sen kehittämisen tulee olla suunnitelmallista ja tarkasti mietittyä. Pitkäjänteisyys on tärkeää. Työhyvinvoinnin kehittämisen avuksi kannattaa laatia työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma, jossa tulee tarkastella nykytilannetta työhyvinvoinnin kannalta, löytää hyvät ja huonot puolet ja lopuksi laatia selkeät tavoitteet työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Työhyvinvointisuunnitelma laaditaan aina oman organisaation lähtökohdista. Sen takia on tärkeää tehdä alussa kattava nykytilan arviointi. Tässä luvussa esitellään erilaisia työkaluja, joita käyttämällä voi alkaa kehittää työhyvinvointia ja laatia kattavat suunnitelmat sen parantamiseksi.

4.1 Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvoinnin portaat -mallista saa hyvää apua työhyvinvointisuunnitelman rakentamiseen (kuviokuva 3). Porrasmalli on väline kokonaisvaltaiseen ja kestäväan työhyvinvoinnin kehittämiseen. Sen perustana ovat ihmisten perustarpeet kuten liittymisen ja arvostuksen tarve sekä psyko-fysiologiset perustarpeet. Jotta hyvinvointi toteutuu, tulee näiden perustarpeiden täytyä niin työssä kuin muussakin elämässä. Yksilöiden myönteisyys heijastuu koko organisaatioon. (Rauramo 2009, 1–3.)

Kun työhyvinvointitutkimuksen tulokset ollaan saatu tietoon, tulee valita konkreettiset muutos- ja kehittämiskohteet. Kehittämiskohteiden tulee olla toteutettavissa vuoden sisään. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää edetä pienin askelin, jotta saadaan aikaan konkreettisia ja realistisia muutoksia. Työhyvinvointisuunnitelma on työyhteisöä varten laadittu polku kohti yhdessä haluttua päämäärää. Kaikki työyhteisön jäsenet ovat yhtä tärkeässä osassa tässä suunnitelmassa. (Rauramo 2009, 1.)



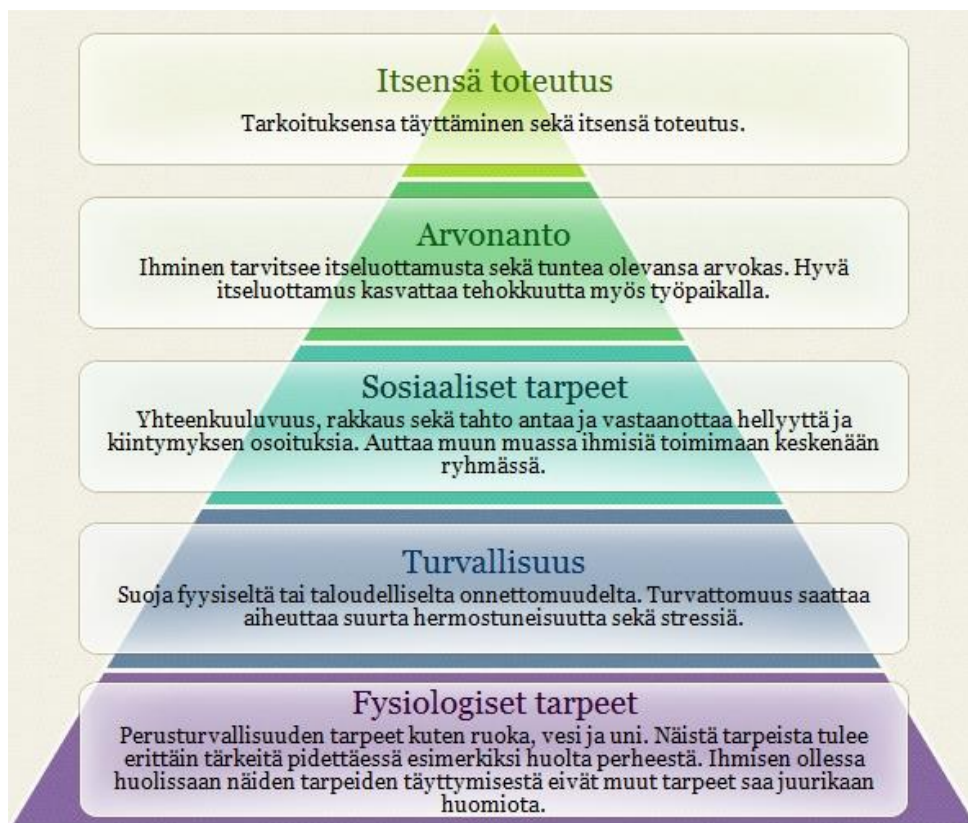
Kuvio 3. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012, 15).

Työhyvinvointisuunnitelmaa laadittaessa tulee ottaa huomioon yksilön sekä organisaation näkökulmat. Porrasmalliin on koottu kaikki työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät yksilön sekä organisaation näkökulmasta. Porrasmalli toimii loistavana työkaluna, kun lähdetään edistämään työhyvinvointia ja tekemään toimintasuunnitelmaa työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Siinä vertaillaan ja hyödynnetään olemassa olevia teorioita, ja niitä vertailemalla saadaan aikaan ratkaisuja. Porrasmallin avulla pystytään konkreettisesti työskentelemään työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseksi kehittämiseksi. Porrasmallin avulla voidaan kehittää työhyvinvointia kohta kohdalta niin työntekijän kuin työyhteisönkin kannalta. Porrasmalli etenee alhaalta ylöspäin. Perustana ovat ihmisen perustarpeet. Sen jälkeen tulevat turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus sekä osaaminen. Kun kaikki kohdat porrasmallista ovat kunnossa, on työyhteisöllä sekä yksilöllä mahdollisuus jatkuvaan osaamisen kehittämiseen sekä oppimiseen. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edellytyksenä on, että kaikki nämä tarpeet täyttyvät niin työssä kuin elämässäkin. (OAMK.)

4.2 Maslown tarvehierarkia

Työhyvinvointiin vaikuttaa paljon se, miten ihminen kokee työnsä henkilökohtaisesti. Jokainen työyhteisön jäsen kokee työhyvinvoinnin yksilöllisesti. Työhyvinvointiin vaikuttavat monet eri tekijät. Ihmisillä on Maslown tarvehierarkian mukaan perustarpeita, joiden avulla haetaan tyydytystä elämään. Maslowin tarvehierarkiaa sovelletaan usein työelämässä ja käytetään apuna työhyvinvoinnin mittaamiseen ja arvioimiseen. Se on psykologinen teoria, johon on koottu ihmisten tarpeet. Kuviosta 4 voi tarkastella Maslown tarvehierarkiaan kuuluvia tarpeita, joita ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvuuden tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. (Learning theories.)

Kun tarvehierarkian jokaiset viisi tasoa ovat kunnossa ja tasapainossa työn kannalta, on tuloksena todella motivoitunut, hyvinvoiva ja sitoutunut työntekijä. Työhyvinvointi on ennen kaikkea yhteistyötä esimiesten, johdon ja työntekijöiden välillä. Ulkopuolisina tekijöinä siihen kuuluvat myös työterveyshuolto sekä työsuojeluorganisaatio. Jokainen ihminen vastaa myös itse omasta hyvinvoinnistaan ja vaikuttaa tätä kautta muiden hyvinvointiin. Jokainen yritys haluaa menestystekijöitä yritykselleen. Näitä saadaan, kun hoidetaan työhyvinvointi kuntoon. Silloin syntyy motivoituneita ja hyvinvoivia työntekijöitä. (Learning theories.)



Kuvio 4. Maslowin tarvehierarkia (Jyväskylän kaupunki).

Fysiologiset tarpeet ovat pyramidin alin laatikko. Nämä kattavat hengissä säilymisen ja perusturvallisuuden tarpeet. Jotta muut tarpeet saataisiin täytettyä, tulee fysiologisten tarpeiden täytyä ensimmäisenä. Fysiologiset tarpeet ovat elintärkeitä. Näitä tarpeita ovat esimerkiksi jano, nälkä ja väsymys. Työelämässä nämä tarpeet voitaisiin luokitella työssäjaksamisen perusedellytyksiksi. Työntekijöiden tulee itse huolehtia siitä, että saavat tarpeeksi unta, syövät terveellisesti, harrastavat liikuntaa sekä pitävät työssään taukoja. Vaikutus työhyvinvointiin on suora. (Learning theories.)

Turvallisuuden tarpeet tulevat seuraavana kohtana pyramidissa. Se kattaa esimerkiksi fyysisen ja taloudellisen uhan. Näihin tarpeisiin vaikuttavat suuresti myös epävarmuustekijät, etenkin työelämässä. Työympäristön turvallisuus, turvallisuusuhat töissä ja vapaa-ajalla sekä työn vaihtelevuus ovat esimerkkejä siitä, mitkä asiat vaikuttavat turvallisuuden tarpeisiin. Stressi ja ahdistus liittyvät suuresti tähän kohtaan pyramidia. Saako työntekijä tarpeeksi palkkaa? Aiheuttavatko lomautukset ja YT-neuvottelut stressiä työyhteisössä? Turvallisuuden tarpeisiin kuuluvat myös yksilölliset tarpeet vaihtelulle sekä pelon voittamiselle. (Learning theories.)

Yhteenkuuluvuuden tarpeet ovat myös henkilökohtaisia. Jotkut haluavat työskennellä enemmän ryhmässä, kun taas toiset ovat yksilöpelaajia. Jotta työhyvinvointi kukoistaisi, tulee ryhmähengen olla toimivaa. Hyvä esimies osaa ottaa homman haltuun ja jakaa työtehtävät tasaisesti. Tähän vaikuttaa myös se, onko kaikille työyhteisön jäsenille selvää se, mitkä ovat tiimin tavoitteet. Hyvä esimies on läsnä ja tukee työntekijöitään. (Learning theories.)

Neljäntenä palikkana pyramidissa on arvostuksen tarpeet. Nämä tarpeet koostuvat oman työn arvostamisesta sekä työn merkityksellisyydestä. Jos työntekijä ei koe työtään merkitykselliseksi, uupuu hän todennäköisesti työssään. Jotta arvostuksen tarpeet täyttyvät, tulisi oma työnsä ja työpanoksensa kokea arvokkaaksi. Esimiehen rooli vaikuttaa myös tähän. Jos esimies omaa huonot esimiestaidot ja on epätasa-arvoinen, syö tämä työntekijän motivaatiota. Myös palautteen anto ja vastaanottaminen puolin ja toisin ovat tärkeitä. (Learning theories.)

Viimeinen ja ylin kohta tarvehierarkia pyramidissa on itsensä kehittämisen tarpeet. Jos työpaikka ei tarjoa työntekijälleen toteuttamisen ja kehittämistarpeen tuntua, rupeaa työntekijä kehittämään itseään työpaikan ulkopuolella. Ihminen tarvitsee motivaation ja työhyvinvoinnin kannalta haasteita ja etenemismahdollisuuksia. Sitouttaminen yritykseen tapahtuu näillä konsteilla helpoiten. Kuitenkin, jotta työntekijän saa motivoitua näillä keinoilla, tulee jokaisen alemmalla tasolla olevan tarpeen olla kunnossa. Muuten kehittämistarve aiheuttaa valtavaa stressiä työntekijälle. (Learning theories.)

4.3 Työhyvinvointi kilpailuetuna

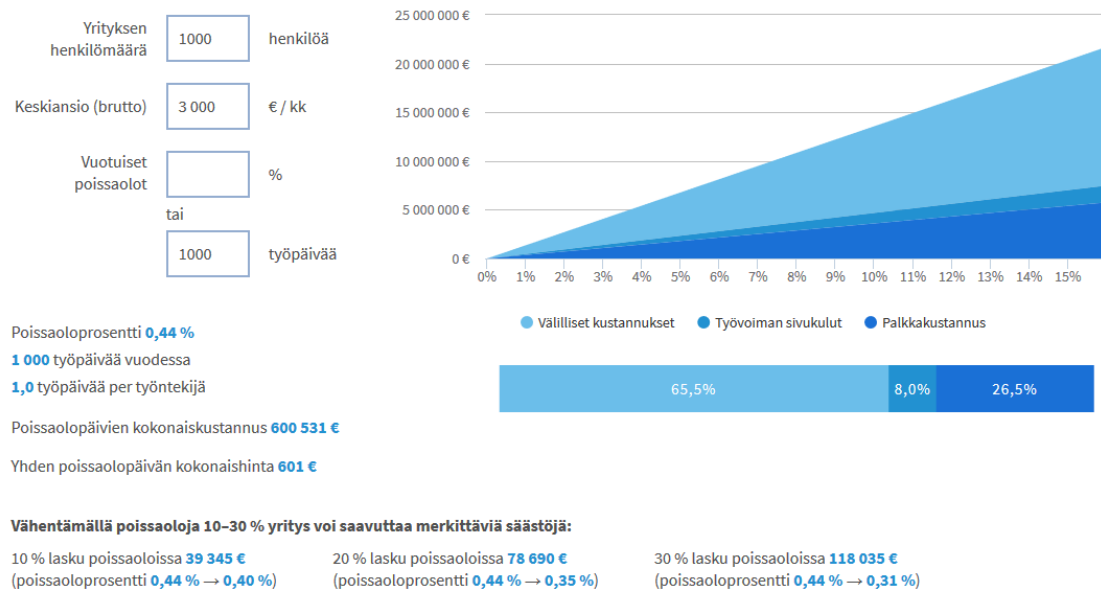
Työhyvinvoinnilla luodaan kestävää tuloskehitystä. Työhyvinvointi on suorassa yhteydessä yrityksen taloudellisen menestymisen kanssa. Työhyvinvointi on pitkän aikavälin edistäjä organisaation uudistumisen, jaksamisen sekä tuloksenteekokyvyn kannalta. Kaikkia työhyvinvointiin liittyviä tuottavuuden tekijöitä ei kuitenkaan pystytä mittaamaan yksiselitteisesti. Tutkimukset osoittavat kuitenkin sen, että työntekijöihin investoitu raha tuo yhtä lailla voittoa kuin muutkin investoinnit. Esimerkiksi sairaspöissaolo-, työtapa-turma ja työkyvyttömyyseläkekustannukset laskevat sekä tuottavuus kasvaa. (Kehus-maa 2011, 81.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen on tärkeässä osassa yrityksen tuloksellisuuden kanssa. Kun työtyytyväisyys, työilmapiiri ja motivaatio paranevat työhyvinvointiin tehtyjen suunnitelmien ja toimintojen kautta, lähtee myös tuloksellisuus kasvuun. Työaikaä käytetään hyvinvoivassa työyhteisössä tehokkaammin työskentelyyn ja muu toiminta, kuten juo-ruilu, vähenee. Hyvinvoivat työntekijät haluavat tehdä yritykselle tulosta ja kehittää itse-ään ja sen myötä myös yritystä. Työn laatu paranee ja sitoutuminen lisääntyy. Hyvä työhyvinvointi työpaikalla lisää myös yrityksen houkuttelevuutta, joka auttaa uusien potenti-aalisten työntekijöiden rekrytointiin. (Manka & Manka 2016, 62–63.)

4.4 Työhyvinvoinnin luominen

Pöissaolokustannuslaskurilla voi selvittää, paljonko sairaspöissaoloihin kuluu rahaa suunnilleen vuodessa. Alla olevasta kuviosta 5 voi nähdä, kuinka paljon 1000 henkilön yrityksellä kuluu rahaa vuodessa, jos sairaspöissaoloprosentti on 0,44 prosenttia eli jo-kainen työntekijä olisi poissa yhden päivän. Huomataan, että jos poissaoloja vähennet-täisiin muutamalla prosentilla, olisivat menot jo huomattavasti pienemmät. Esimerkiksi 10 prosentin laskulla poissaoloista saataisiin yritykselle jo melkein 40 000 euron säästöt. (Varma.)

Arvioi henkilöstön tapaturma- ja sairauspoissaoloista työnantajalle aiheutuvia kustannuksia.



Kuvio 5. Kuvakaappaus poissaolokustannuslaskurista (Varma).

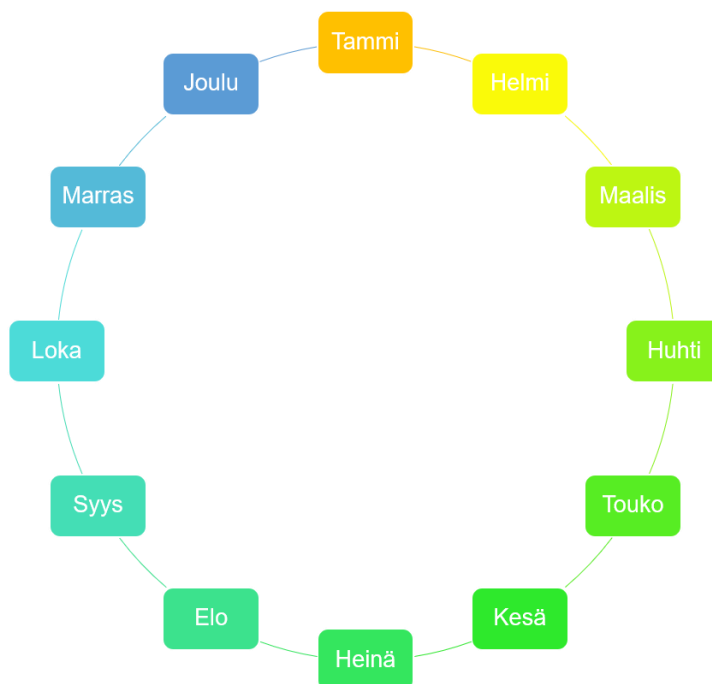
Työsuhde-edut voivat vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen, kunhan ne ovat sellaisia etuja, joita juuri yrityksen työntekijät haluavat. Työsuhde-edut tukevat onnistuessaan organisaation strategiaa. Yleisimpiä työsuhde-etuja ovat esimerkiksi matkahuone, autoetu, lounassetelit, liukuva työaika ja lomarahat. Yrityksillä Suomessa on keskimäärin noin neljäkymmentä eri työsuhde-etua käytössään. Näihin lasketaan myös esimerkiksi kahvihuoneen ilmaiset kahvit. (Ekonomit.)

Työhyvinvoinnin luomista tai kehittämistä ei voi ulkoistaa millekään ulkoiselle organisaatiolle tai konsultille. Jokainen yritys vastaa itse oman organisaationsa työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä. Joka ikinen organisaatioon kuuluva henkilö on omalla panoksellaan vastuussa työhyvinvoinnin luomisesta, ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Työhyvinvointi alkaa avoimella keskustelulla sekä asioiden rakentavasta käsittelystä. (Valtiokonttori.)

Stressistä aiheutuvat talousvaikutukset yrityksille ovat kasvaneet roimasti vuosien myötä. Nykypäivän johtajista harva tietää, millä keinoilla stressiin tulisi puuttua. On olemassa paljon tapoja, joilla työnantaja, työyhteisö ja yksilö voi vaikuttaa työskentelyolosuhteisiin ja tätä kautta vaikuttaa työskentelyolosuhteisiin stressin lieventämiseksi. Stressinhallinnan kannalta olisi tärkeää, että työn voimavaroja lisättäisiin. Tämä vaikuttaa suuresti työn imun kokemukseen sekä työhyvinvointiin. Työpaikalla tulisi keskittyä

siihen, että vahvistetaan työn hyviä puolia. Tehokkain keino stressinhallinnan kannalta on se, että ongelmat kohdataan ja ne pyritään ratkaisemaan pikimmiten. Näin ratkaisemattomat asiat eivät pääse kuormittamaan mieltä, eikä kukaan jää passiiviseksi uhriksi tai sivustakatsojaksi. Jos ongelmaan ei pysty millään itse vaikuttamaan, voi ongelmaa lieventää esimerkiksi muuttamalla omaa asennoitumistaan, purkaa omia tuntemuksiaan tai miettiä häiritsevän asian merkitystä omassa elämässään. Usein ihmiset tuppaavat välttelemään tai pakenemaan ongelmia, mutta se ei ole järkevää. Tukahduttamalla ongelmat ei tarkoita sitä, etteikö niitä joskus joutuisi kohtaamaan. Sen takia on parempi nostaa kissa pöydälle saman tien, jotta ongelman saa ratkaistua mahdollisimman nopeasti. (Manka 2015, 93–94.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen on aina oma prosessinsa, johon tulee keskittyä tarkasti. Työhyvinvointi suunnitelma on aina hyvä tehdä yhdeksi kalenterivuodeksi kerrallaan yhdessä henkilöstön kanssa. Tähän toimii oivana apuvälineenä vuosikello, josta nähdään selkeästi tulevat toimenpiteet ja niiden aikataulut (kuviokuva 6). Vuosikelloon tulee lisätä suunnitellut toimenpiteet ja kehittämisteemat työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Toimenpiteiden lisääminen vuosikelloon helpottaa niiden aikatauluttamista. Ennen suunnitelman luomista on hyvä tehdä alkukartoitus yrityksen työhyvinvoinnin nykytilasta. Myös kehityskeskustelut ovat hyvä alkukartoitus työhyvinvoinnin nykytilasta. On myös hyvä tarkistaa tietojärjestelmästä esimerkiksi sairaspöytäaikaolojen ja työtapaaturmien määrää. Jotta työhyvinvoinnin tärkeys ymmärrettäisiin parhaiten, kannattaa hyvinvoinnin puutteet muuttaa euroiksi. Henkilöstölle kannattaa myös työhyvinvoinnin kehittämiseen käytetyt summat, kuten työterveyshuollon kustannukset ja työtoimintaan käytetyt summat. (Manka & Manka, 95, 122.)



Kuvio 6. Työyhteisön ja esimiehen vuosikello (Manka & Manka 2016, 122).

Työhyvinvoinnin kehittäminen kannattaa aloittaa miettimällä konkreettiset tavoitteet sen parantamiseksi yhdessä työntekijöiden kanssa. Keskustelussa kannattaa keskittyä siihen, mitkä asiat lisääisivät työhyvinvointia. Mitä konkreettisempia kehityskohteita keksitään, sen helpompi niiden toteuttaminen on viedä käytäntöön. Työhyvinvointisuunnitelmassa on hyvä ottaa huomioon kehittämiskohteen hyödyt, esteet, toimenpiteet, vastuut ja aikataulun seuranta. Näin jokainen toimenpide saadaan avattua kunnolla ja ymmärrettävästi. Jotta toimenpiteet siirtyvät oikeasti käytäntöön, on niiden toteutumista seurattava säännöllisesti. (Manka & Manka, 95–98.)

4.5 Työhyvinvoinnin strateginen kehittäminen

Yhteiskunta elää suurien muutospaineiden alla. Kaikki nämä paineet kohdistuvat myös työelämään. Niin yksityinen kuin julkinenkin organisaatio joutuu miettimään uudelleen toimintatapojaan. Uusia kilpailuetuja täytyy kehittää jatkuvasti ja murroksessa tulee pysyä mukana. Työkulttuuri joutuu muutoksessa haasteen alle. Uudet sukupolvet tuovat myös lisähaasteensa. Työelämässä ovat tällä hetkellä rinnakkain eri sukupolvet, joille eri asiat merkkäavat. Nuoremmille sukupolville erityisesti vapaa-aika on tärkeää. (Kehusmaa 2011, 13.)

Erilaiset työelämän megatrendit vaikuttavat vahvasti jokaisen työntekijän elämään ja hyvinvointiin. Tulevaisuutta ja sen mukanaan tuomia trendejä ei voi ennustaa, mutta on hyvä olla tietoinen erilaisista trendeistä ja niihin vaikuttavista voimista sekä arvioida niiden merkityksiä omalle toiminnalle. (Kehusmaa 2011, 14.)

Uudet muutokset työelämässä edellyttävät jokaiselta työyhteisöön kuuluvalta henkilöltä uudenlaisia osaamisia ammatillisten osaamisten rinnalle. Esimerkiksi sosiaalinen älykyys ja elämänhallintataitojen hallitseminen ovat tärkeitä. (Kehusmaa 2011, 24.)

Organisaation tulee laatia itselleen työhyvinvoinnin johtamismalli. Mitä enemmän johtamismallia määrittelee, sen tarkempi ja parempi siitä tulee. Hyvin tehdyn määrittelyn avulla on helpompaa tehdä työhyvinvointisuunnitelma. (Ilmarinen.)

Työhyvinvoinnin moniosaaja, professori Marja-Liisa Manka kertoo, että työhyvinvointi syntyy yleisestä ilmapiiristä ja työyhteisöstä. Onnistunut ja toimiva työhyvinvointi on yritykselle tuottavaa. Jokaisessa organisaatiossa tulisi miettiä, mitä voitaisiin tehdä työhyvinvoinnin edistämiseksi niin, että saadaan työntekijät innostumaan enemmän. Organisaation tulisi kääntää katseensa negatiivisista asioista ja korjauskohteista positiivisiin suunnitelmiin. Tulisi kehittää keinoja, joilla saadaan lisättyä työhyvinvointia arjen teoilla. Työhyvinvoinnin lisääminen ei ole raketitiedettä, vaan tarvitaan yksinkertaisia ja arkisia ratkaisuja. Luodaan työyhteisölle yhteiset pelisäännöt, otetaan kaikki työntekijät mukaan ja lisätään heille vastuullisuutta. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulee tietää, että kaikki ovat omalla panoksellaan vastuussa työhyvinvoinnista ja jokainen voi vaikuttaa siihen. Työhyvinvointi on pähkinänkuoressa sitä, että töihin on mukava tulla, työ on tuloksellista, johtaminen oikeudenmukaista sekä ihmiset avoimia ja ystävällisiä. Ihmiset eivät halua työpaikkoihin, jossa työhyvinvointi ei ole kunnossa. Sellaiset työpaikat eivät saa sitoutettua työntekijöitä. Kun työntekijä kokee, että häntä pidetään yrityksen voimavarana, haluaa hän tehdä yritykselle tulosta. Työhyvinvointi tulisi ottaa strategiseksi kilpailutekijäksi organisaatiossa. Työhyvinvoinnista tulee tehdä suunnitelma, seurata sitä, toteuttaa se ja lopulta laatia konkreettiset kehittämiskohteet askel askeleelta tukemaan juuri kyseisen organisaation tarpeita ja tavoitteita.

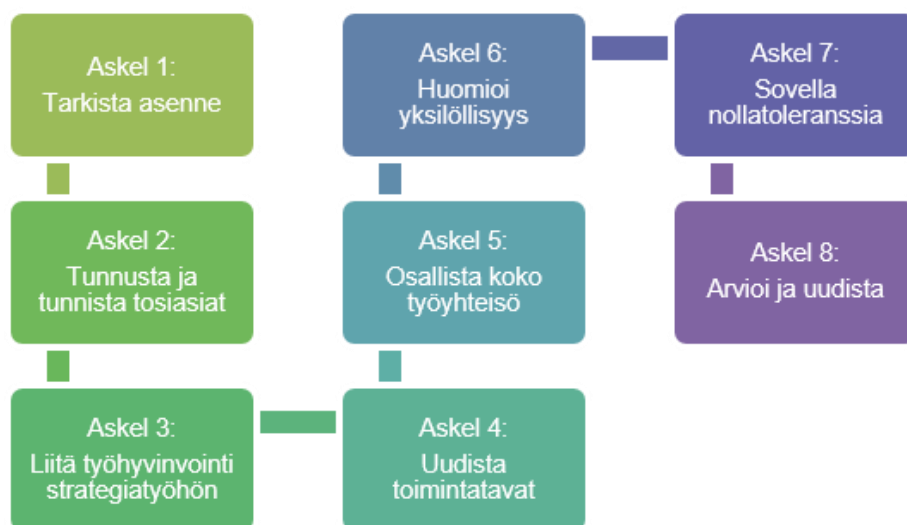
(Manka, Marja-Liisa.)

Sisällön määrittäminen, tavoitteiden asettaminen sekä toimenpiteet niiden saavuttamiseksi kuuluvat strategiseen johtamiseen. Mitä aikaisemmin työhyvinvointia ruvetaan kehittämään, sitä enemmän on mahdollisuuksia sitä kehittää pienemmillä kustannuksilla.

Ennakoivalla kehittämisellä pystytään kasvattamaan työhyvinvointipääomaa, joka on organisaation näkökulmasta erittäin tärkeää, sillä sen taso määrittelee, missä määrin organisaatio pystyy hyödyntämään muita inhimillisiä resurssejaan nyt ja tulevaisuudessa. (Manka 2015, 105–115.)

Mitä aikaisemmin työhyvinvoinnin kehittäminen aloitetaan, sitä pienemmäksi siihen liittyvät kokonaiskustannukset jäävät. Ennaltaehkäisevällä toiminnalla tarkoitetaan sitä, että olemassa olevien ongelmien lisäksi keskitytään luomaan työoloja, joissa työtä on helppo tehdä ilman suurempia ongelmia. On tärkeää havaita työhyvinvointiin liittyviä ongelmia herkästi ja ennakoivasti. Huolehtimalla työyhteisön toimivuudesta ja työntekijöiden voimavaroista saadaan aikaan hyvinvoiva työyhteisö. (Manka & Manka, 92.)

Kehusmaan laatimaa Työhyvinvointi kilpailuetuna taulukkoa voi käyttää apuna hyvinvoivan, tuottavan ja voimaannuttavan työyhteisön saavuttamiseen (kuvio 7). Työhyvinvoinnin kehittämisen tulisi olla pitkäjänteistä ja sen tulisi tapahtua myös pitkällä aikavälillä. Pitkän aikavälin muutokset vaativat enemmän, mutta ovat tärkeitä muutoksia, jotta organisaatio saa työhyvinvoinnista tehtyä kilpailuedun itselleen. Työhyvinvointiin liittyviä muutoksia täytyy tehdä koko työyhteisön voimin. Ensin täytyy tarkastaa asenteet koko työyhteisön voimin. Jos asenne on kielteinen, ei muutosta voi aloittaa. Seuraava askel on tunnistaa tosiasiat, jotka yrityksessä ovat pielessä tai hyvin. Kun kattava tunnistus on tehty, seuraavana askeleena on liittää työhyvinvointi strategiatyöhön. Hyvä taustatutkimus auttaa laatimaan kattavamman strategian työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Neljännenä askeleena on uudistaa toimintatavat. Käytännöllisen ja selkeän työhyvinvointisuunnitelman luominen perustaksi, auttaa toimintatapojen muuttamisessa. Jotta työhyvinvointi saadaan osaksi koko työyhteisöä, tulee koko työyhteisö osallistua. Johto ja esimiehet toimivat roolimalleina. Koska yksilöllisyyden merkitys on kasvava tekijä, tulee yksilöllisyys huomioida työhyvinvoinnin kannalta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi työaikajoustoa ja palkitsemista. Seuraavana kohtana tulee nollatoleranssin soveltaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että työpaikalla ei esiinny mitään epäasiallista kohtelua, kuten kiusaamista tai syrjintää. Kun nämä kaikki seitsemän edellä mainittua kohtaa on saatu toteutettua käytännössä, on organisaatio saavuttanut liitettyä työhyvinvoinnin osaksi organisaation arkea ja näin tehtyä siitä itselleen kilpailuedun. (Kehusmaa 2011, 122–228.)



Kuvio 7. Askeleittain kohti hyvinvoivaa, tuottavaa ja voimaannuttavaa työyhteisöä (Kehusmaa 2011, 122).

4.6 Yhteisöllisyyden kehittäminen

Yhteisöllisyyden kehittäminen työpaikalla on todella tärkeä tekijä työhyvinvoinnin kannalta, sillä työilmapiiri on yksi tärkeimmistä työn ilon lähteistä. Hyvä ilmapiiri ja yhteisöllisyyden tunne sitouttavat työntekijöitä työhönsä pidemmäksi aikaa. Yhteisöllisyys luo hyvää mieltä ympärilleen koko työyhteisöön. (Manka 2015, 144–149.)

Yhteisöllisyyden kehittämiseksi tarvitaan niin työntekijöiden henkilökohtaista panostusta kuin koko porukan yhteistä panostusta. On tärkeää, että työyhteisössä osataan nostaa esille onnistumisia ja hyviä hetkiä. Positiivista palautetta ja kehuja on hyvä jakaa työyhteisön kesken säännöllisesti. Usein työntekijät toivovat saavansa hyvää palautetta työstään, sillä tämä lisää hyvän olon tunnetta ja motivaatiota. (Manka 2015, 144–149.)

On tärkeää, että työyhteisössä on sovittu yhteiset pelisäännöt ja tavoitteet, sillä tämä edistää hyvää ilmapiiriä töissä ja parantaa yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyden kehittäminen alkaa yksinkertaisista asioista, kuten kaikkien tervehtimisestä ja kuuntelemisesta. Ongelmien puheeksi ottaminen ja muiden auttaminen ovat myös keinoja kehittää yhteisöllisyyttä. Työympäristöä on töissä hyvä muokata siten, että työntekijöille löytyy yhteisiä tiloja, jossa voi viettää aikaa muiden työntekijöiden kanssa. Etätö mahdollisuus lisää työhyvinvointia, mutta on myös tärkeää pitää toimistotilat niin viihtyisinä, että työntekijät viihtyisivät myös siellä. (Manka 2015, 153.)

5 Työhyvinvoinnin haastattelut yritys X:lle

Tein työhyvinvointiin liittyvän haastattelun yritykselle X. Yrityksen toimipiste sijaitsee Helsingissä. Yritys on valtakunnallinen opiskelijajärjestö. Henkilöstö koostuu kahdeksasta työntekijästä mukaan lukien esimies. Haastattelin henkilöstöstä seitsemän henkilöä. Haastatteluiden tavoitteena oli selvittää työhyvinvoinnin nykytila, sekä mitä kehittämiskohteita voitaisiin lähteä heille miettimään. Toteutin haastattelut loppuvuodesta 2017.

Haastatteluissa käytin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Haastattelun runkona käytin kyselylomaketta, johon olin valinnut pääteemat haastatteluja varten (Liite 1). Käytin pääsääntöisesti samoja kysymyksiä kaikille haastateltaville, jotta pystyin selvittämään työhyvinvoinnin perusteemoihin liittyviä kehittämiskohteita yrityksestä. Valitsin haastattelukysymyksen sen mukaan, jotta saisin mahdollisimman kattavan ja aidon kuvan työhyvinvoinnin nykytilasta sekä mahdollisista kehittämiskohteista. Haastattelut kestivät keskimäärin 30–60 minuuttia per haastateltava. Haastattelin yhteensä seitsemän työntekijää kahdeksasta. Yksi henkilö jäi haastateltavatta, sillä en saanut häntä aikataulullisten ongelmien takia tavoitettua.

Haastatteluista kävi ilmi seuraavat pääteemat: oma työhyvinvointi, työyhteisö, esimies, hallitus, työympäristö, kehityskeskustelut, palaverit sekä työ ja siinä eteneminen.

5.1 Oma työhyvinvointi

Suurimmalle osalle työntekijöistä työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että töihin on kiva tulla ja siellä on mukava olla. Henkilökohtaisella työnhyvinvoinnilla on suora merkitys työssäjaksamiseen ja viihtymiseen. Työpaikka tarjoaa työntekijöille virikeseteleitä, hyvän työterveyshuollon sekä etätyömahdollisuuden. Henkilöstölle nämä työsuhte-edut ovat todella tärkeä osa työhyvinvointia. Työergonomiaan on myös kiinnitetty huomiota ja työntekijöillä on sähköpöydät käytössä. Työntekijät ymmärtävät hyvin oman henkilökohtaisen hyvinvoinnin vaikuttavan suoraan työhyvinvointiin. Osa työntekijöistä urheilee paljon ja pitää itsestään fyysisesti hyvää huolta. Osa henkilöstöstä taas haluaisi lisätä urheilua hieman arkeensa.

Suurin osa henkilöstöstä kertoo olevansa hyvin tyytyväinen tämän hetkiseen tilanteeseen ja kokee, että oma työhyvinvointi on hyvällä tasolla. Henkilöille, jotka eivät ole tällä hetkellä niin tyytyväisiä omaan työhyvinvointiinsa, kokevat väsymystä, stressaantumista

ja motivaation puutetta. Nämä henkilöt kuitenkin pitävät työstään niin paljon, etteivät halua karsia työstään yhtään. Stressinlievittämistä hankaloittaa se, että työyhteisön välillä kommunikaatio on koko ajan auki Slack-sovelluksen kautta ja tämä pistää miettimään työasioita myös vapaa-ajalla. Jotkut työntekijöistä kokevat, että tasapainottava vapaa-aika jää täten kokonaan pois arjesta. Jotkut työntekijöistä kokevat myös vuodenaikojen vaikuttavan vahvasti omaan jaksamiseen. Myös alku- ja loppuvuoden kiireelliset aikataulut töissä nakertavat hyvinvointia. Välillä työt kuormittavat todella paljon, ja tämä tarkoittaa sitä, etteivät osa työntekijöistä pysty palautumaan työstä kunnolla. Osa työntekijöistä tiedostaa sen, että stressaavaa kuormitusta tapahtuu noin pari kertaa vuodessa, sillä se liittyy työn rakenteeseen ja alan luonteeseen.

Suurin osa työntekijöistä ei kuitenkaan koe, että työ olisi stressaavaa. Ihmiset käsittelevät stressiä todella eri tavoin, joten ei ole ihme, että osa ihmisistä kokee stressiä työstään ja osa ei. Osa työntekijöistä mielestä stressin hallintaan auttaa se, että stressaavat tilanteet eivät ole kokoaikaisia, vaan kausittaisia johtuen työnkuvasta. Stressaamiseen on koettu saavan apua myös vertaistuen avulla. Vertaistuen saaminen auttaa myös itsevarmuuden säilyttämisessä. Stressaaviin tilanteisiin toimivat työntekijöiden mielestä apuna myös esimerkiksi To Do -listat, aikatauluissa pysyminen, selkeä tavoitteiden laatiminen sekä priorisointi. Mitä paremmin ennalta valmistautuu, sitä paremmin pystyy ehkäisemään stressaavia tilanteita. Osa työntekijöistä kokee, että haluaisi kehittää oman työnsä organisointia paremmaksi. Työtehtävien priorisointi helpottaisi sitä, ettei stressaavia tilanteita tulisi niin paljon vastaan. Näin ei kasautuisi liikaa tehtävää, vaan saisi keskittyttyä tärkeämpiin työtehtäviin paremmin.

5.2 Työyhteisö

Työyhteisö koostuu kahdeksasta ihmisestä mukaan luettuna esimies. Jokaisella työntekijällä on oma vastuualueensa, josta huolehtia. Henkilöstöstä seitsemän työskentelee kokoaikaisina ja yksi puolipäiväisenä. Henkilöstö tekee yhteistyötä hallituksen kanssa, ja jokaisella on oma työpari hallituksesta. Tässä opinnäytetyössä keskitytään henkilöstön työhyvinvointiin, eikä hallitusta ole otettu mukaan kyselyihin. Haastattelin seitsemän työntekijää kahdeksasta, sillä aikataululliset ongelmat estivät yhden työntekijän haastattelun.

Haastatteluista kävi ilmi, että työyhteisön koetaan olevan pääasiassa hyvä, yhteneväinen ja vastaanottavainen. Ilmapiiri on kaiken kaikkiaan positiivinen ja lämminhenkinen.

Henkilöstö on kokenut vuonna 2017 isoja muutoksia, kun porukkaan tuli viisi uutta työntekijää mukaan luettuna esimies. Tämä on muokannut työyhteisön täysin uudelleen. Uudet työntekijät kokevat, että heidät on otettu hyvin mukaan porukkaan. Tähän uskotaan myös helpottaneen se, että niin monet aloittivat uusina työntekijöinä samaan aikaan. Osa henkilöstä kuitenkin kokee, että työporukka on hieman jakautunut uusiin ja vanhoihin työntekijöihin. Osa taas kokee, ettei työyhteisö ole jakautunut millään tavalla.

Työpaikalla on ollut aikaisemmin vahvoja konflikteja liittyen työyhteisöön. Tilanne kärjistyi vuoden 2016 loppupuolella ja osa ihmisistä vaihtoi työpaikkaa. Vanhat tulehtuneet välit on nyt selvitetty, mutta ne ovat jättäneet selkeät arvet työyhteisöön. Työyhteisön haavoittuminen on selkeästi osan mielestä häirinnyt työssä suoriutumista, ja on koettu, ettei töissä ole niin mukavaa olla. Tilanne on kuitenkin parantunut hurjasti syksyllä 2017. Osa henkilöstä kokee edelleen, että heidän varpailleen astutaan. Tämä heikentää työmotivaatiota. Vanhat kitkat henkilöstön kesken ovat johtaneet myös siihen, että omia mielipiteitä ei aina uskalleta tuoda esiin, ettei kukaan muu loukkaannu. Henkilöstön väliset ongelmat ovat johtaneet myös siihen, että osalla henkilöstöstä kritiikinsietokyky on heikentynyt ja tuntuu, että pitää olla koko ajan varpaillaan. Osa henkilöstöstä kokee ongelmaksi myös sen, että vähemmän vahvat persoonat loukkaantuvat helpommin ja tulkitsevat asioita väärin. Suurimmaksi ongelmaksi työyhteisössä osa on kokenut myös sen, että ihmiset käsittelevät stressaavat tilanteet eri tavoilla. Tilanne on menossa parempaan päin, mutta kehittämistä löytyy vielä rutkasti.

Varsinkin uudemmat työntekijät eivät koe, että vanhat konfliktit vaikuttaisivat juuri mitenkään työyhteisöön. On ollut havaittavissa sitä, että jotkut henkilöstöstä pitävät omat asiat enemmän itsellään, eikä täyttä avoimuutta ole. Mitään negatiivista ilmapiiriä ei kuitenkaan ole koettu.

Osa henkilöstöstä kokee, että organisaatiossa jää helposti vahvojen persoonien varjoon. Jotkut henkilöt kokevat, että vahvat persoonat ottavat vallan, kun taas toiset eivät koe vahvojen persoonien hyppivän varpaille. Osan mielestä työyhteisö on kompleksinen ja tarvitsisi sopeutuvaisuutta. Osa työntekijöistä kokee, että joissain työntekijöissä on havaittavissa se, että he kohtelevat eri sukupolvia ja sukupuolia eri tavalla. On ollut havaittavissa esimerkiksi päälle puhumista, kyseenalaistamista sekä vanhoihin toimintatapoihin viittaamista. Osa työntekijöistä taas kokee, että äänensä saa työyhteisössä hyvin kuuluviin ja että työyhteisö on tiivis ja toimiva. Osa henkilöstöstä ei koe, että vahvat persoonat jyräisivät muut, vaan jokaista kunnioitetaan omana itsenään.

Työyhteisössä on paljon erilaisia persoonia ja henkilöstöstä suurin osa kokee, että muut persoonat osataan ottaa hyvin huomioon. Kaikkia arvostetaan ja kaikki saavat tehdä työnsä omalla tavallaan. Kaikkia kuunnellaan tasapuolisesti, mutta toki kaikkien tulee osata itse avata suunsa.

Noin puolet henkilöstöstä kaipaisi lisää yhteistä tekemistä työn ulkopuolella. Tämän uskottaisiin lisäävän yhteishenkeä ja tekevän ilmapiiristä rennomman. Myös asioiden palloittelu muiden kanssa helpottuisi. Osa työntekijöistä toivoisi, että työporukka olisi tiiviimpi. Tämän uskottaisiin parantavan informaation kulkua sekä sisäistä viestintää. Toivottaisiin myös, että kaikki osallistuisivat yhteisen tekemisen järjestämiseen, eikä sitä jätettäisi vain yhden ihmisen harteille. Nyt osa henkilöstöstä kokee, ettei yhteiseen tekemiseen panosteta tarpeeksi, eikä siihen ole tarpeeksi aikaa. Osa työntekijöistä taas kokee, että haluaa pitää työkaverit työkavereina, eikä tavata heitä töiden ulkopuolella. He kokevat, ettei pakotettu yhdessä olo ei ole ratkaisu millekään.

Vaikka kaikki henkilöstön jäsenet eivät kaipaisikaan työn ulkopuolelle yhteistä tekemistä, toivovat suurin osa sitä, että itse työtä tehtäisiin enemmän yhdessä. Osa kokee mukavana sen, että saisi palloitella omia ideoitaan koko tiimin kesken ja että saisi muilta avointa palautetta. Olisi hyvä myös tietää, mitä töitä muut tekevät, jotta asioita voisi purkaa toisille vastavuoroisesti. Kuitenkin koetaan, että tiimityö tapahtuu, jos on tapahtuakseen, eikä siihen voi ketään pakottaa.

Uuden esimiehen myötä työhyvinvointiin työyhteisössä on ruvettu panostamaan enemmän ja ongelmakohtiin on pureuduttu. Toimintatapoja on myös pyritty muokkaamaan kaikille suotuisammiksi. Tilanteen koetaan olevan selkeästi parempi, kuin aiemmin. Työyhteisön parantamiseksi on kehitetty ideoita pientiiimityöskentelystä. Myös yhteisen ajan löytämiseksi, on pyritty kehittämään tilannetta niin, että yhteisiä rutiineja sovitaan ennalta enemmän, jotta saadaan lisää yhteistä aikaa. Yhteishengen luomisen ja yhteiseen tekemiseen kannustamisen koetaan joidenkin mielestä olevan tärkeitä asioita. Osa henkilöstöstä kokee, että jatkuvaa kehittämistä on koko ajan liikaa. Pitäisi keskittyä enemmän tähän hetkeen ja tässä hetkessä tekemiseen, eikä jatkuvaan muuttamiseen.

5.3 Työympäristö

Yrityksen toimisto sijaitsee Helsingissä hyvien kulkuyhteyksien varrella. Toimistotilat ovat riittävän suuret ja kaikki tarvittava on helposti saatavilla. Henkilöstö on tällä hetkellä jakautunut neljään työhuoneeseen. Työhuoneiden rakennetta ollaan pian muuttamassa siten, että koko henkilöstö poissulkien esimies ovat siirtymässä kahteen yhteiseen työhuoneeseen. Tämän uskotaan ja toivotaan parantavan yhteishenkeä, sillä työntekijät pääsevät näkemään toisiaan enemmän ja yhdessä työskentely helpottuu. Henkilöstö on ottanut kehitysidean vastaan hyvin. Työhuoneiden tiivistämisen seurauksena uskotaan, että kommunikaatio tulee parantumaan ja tiimityöskentely lisääntymään. Positiivisena asiana koetaan myös se, että työkavereita pääsee näkemään useammin. Yhteisissä huoneissa työskentelyn uskotaan myös helpottavan sitä, että pystyy pyytämään helpommin muilta mielipiteitä, sekä pallottelemaan mielessä olevia asioita. Yhdessä työskentelyn odotetaan helpottavan työnkuvaa. Yhteisissä työtiloissa pääsee myös helpommin pohtimaan yhteisiä toimintatapoja.

Haastatteluissa kävi myös ilmi joitain kehitettäviä asioita toimistotiloihin. Osa työntekijöistä kokee, että työhuoneiden tiivistäminen on saanut toimistolla aikaan sotkua ja kaaosta. Osa työntekijöistä tämä ei häiritse lainkaan, mutta osalle siisteyden tärkeys korostuu. Jotkut työntekijöistä kokevat, että kaikki ihmiset eivät osallistu yhteisten tilojen siistinä pitämiseen yhtä paljon kuin toiset. Toimistolle toivottaisiin parempaa siisteyttä ja sitä, että kaikki osallistuisivat omalta osaltaan järjestyksen ylläpitämiseen. Toimistotilat koetaan myös liian täyteen ahdetuiksi tiivistämisen takia. Tilat ovat senkin takia hankala pitää siisteinä, kun tavaraa on liikaa. Joillekin epäsiisteys ei merkitse mitään.

Toimistolla on myös koettu olevan meluongelmaa, sillä toimiston seinät ovat todella ohuet. Myös ilmanlaadun on koettu olevan hieman huono. Osa työntekijöistä myös pelkää, että yhteiset työhuoneet luovat lisää levottomuutta jo valmiiksi levottomiin työhuoneisiin. Jotkut työntekijöistä toivoisivat, että työhuoneet rajattaisiin työntekoa varten, ja että muu hengailu tapahtuisi muualla. Toiset taas kokevat, että melu ja häirintä eivät haittaa yhtään, vaan päinvastoin. Osa työntekijöistä haluaa, että kaikki ovat tervetulleita työhuoneeseen ja että ovi on aina kaikille avoinna. Etätyömahdollisuutta voi käyttää silloin, jos tarvitsee omaa rauhaa.

5.4 Palaverit

Yrityksessä pidetään viikoittain kaksi palaveria, josta toinen on henkilöstön kesken ja toiseen osallistuu myös hallitus. Henkilöstön keskeisessä palaverissa pyritään siihen, että jokainen pystyy purkamaan aiheita omalta kohdealueeltaan. Näin yritetään ehkäistä ylikuormittumista. Pääasiassa kaikki työntekijät pitävät viikoittaisia palavereita tärkeinä ja hyvinä, sillä siellä pääsee näkemään kaikki työkaverit samanaikaisesti sekä purkamaan tärkeitä asioita. Suurin osa henkilöstöstä kokee, että palaverit johon myös hallitus osallistuu, ovat usein hieman sekavia ja hankala saada toimimaan sujuvasti. Suurin osa henkilöstöstä on huomannut, että kaikilla ei riitä keskittyminen palaveriin eikä toisten puheenvuoroja kunnioiteta. Sitoutuminen palaveriin ei ole ollut parhaalla tasolla. Kaikki palaveriin osallistuvat henkilöt eivät aina osoita mielenkiintoaan ja se on aiheuttanut harmistusta henkilöstössä. Palaverien pitämien viikoittain koetaan tärkeäksi, mutta suurin osa henkilöstöstä toivoo, että kaikki kunnioittaisivat toisten aikaa ja osoittaisivat läsnäolonsa muitten töitten tekemisen ja puhelimen räpläämisen sijaan. Keskittyminen on monien mielestä ollut todella heikkoa. Suurin osa henkilöstöstä toivoisi myös, että palaverissa käsiteltävät asiat tulisivat henkilöstön tietoon sopivalla varoitusajalla, jotta niihin voisi valmistautua paremmin. Osa henkilöstöstä on myös kiinnittänyt huomiota siihen, että hallituksen mielenkiinto laantuu vuoden loppua kohden ja läsnäolo palaverissa on puutteellista.

Osa henkilöstöstä toivoo palaverien rakenteeseen muutoksia. Palaverin alussa toivotaisiin ensin käytävä koko henkilöstöä koskevat tärkeät asiat ja vasta tämän jälkeen siirtyvän poliittiseen keskusteluun. Nyt palaverien rakenne on ollut päinvastaista, ja osa henkilöstöstä kokee, ettei kenelläkään ole palaverien lopussa kiinnostusta tai energiaa kuunnella heidän puheenvuorojaan. On koettu, että palaverien kolmen tunnin kesto on liikaa ja että palaverissa käydään liikaa poliittista keskustelua. Taas osa henkilöstöstä nauttii palaverissa käydystä poliittisista keskusteluista, ja toivoisi, että kaikki osallistuisivat keskusteluihin rohkeammin. Osa henkilöstöstä taas kokee, ettei heidän läsnäolonsa palaverissa viikoittain ole tarpeellista aikataulullisista syistä. Palaverit on käyty viime vuoden aikana englanniksi, mutta tämä muuttuu vuonna 2018 ja tämän uskotaan lisäävän henkilöstön uskallusta avata suutaan enemmän palaverissa. Suurin osa henkilöstöstä kokee, että palaverissa saa oman äänensä hyvin kuuluviin.

5.5 Työ

Työ koetaan kaiken kaikkiaan todella antoisaksi ja nautinnolliseksi. Jokainen työyhteisön jäsen on tyytyväinen työhönsä ja kaikki viihtyvät hyvin. Työssä koetaan olevan hyvät kehittämis- ja koulutusmahdollisuudet, joihin avoimesti kannustetaan. Työssä oppii jatkuvasti uutta. Organisaatiossa kaikilla on omat osa-alueensa, jota pitävät hallussaan. Tämä luo työntekijöille paljon omaa valtaa, joka koetaan mielenkiintoisena.

Jotkut työntekijät kokevat motivaation puutetta satunnaisesti. Motivaation puute ilmenee varsinkin silloin, kun tekemistä ei ole riittävästi. Tekemättömyyden tunne ajaa motivaatiota alas ja saa työntekijät laiskistumaan. Motivaatiota on syönyt osalla työntekijöistä myös se, että heistä tuntuu, etteivät työtehtävien jaot ole tarpeeksi selvästi esillä niin, että jokainen tietäisi suurin piirtein, mitä toinen tekee. Työnsisältö on myös muuttunut hieman, joka oli aluksi haastavaa. Kaikki eivät koe, että olisivat vielä päässeet kunnolla perehtymään uusiin työtehtäviinsä, ja se on rasittanut työntekijöitä hieman.

5.6 Esimies

Yritykseen on vaihtunut esimies kesän 2017 loppupuolella. Uuden esimiehen vaihtuminen vaikutti paljon siihen, miten töitä tehdään. Kaikki työyhteisön jäsenet ovat olleet todella tyytyväisiä uuden esimiehen työhön. Esimiehen koetaan olevan helposti lähestyttävä, vastaanottavainen ja asiantunteva. Esimies istuu hyvin porukkaan ja on tervetullut lisä työyhteisöön. Esimiehestä huomaa, että hänellä on aikaisempaa kokemusta ja hän on hyvä johtaja. Osa henkilöstöstä kertoi, että esimies on enemmän asioiden kuin ihmisten johtaja, ja tämä toimii tässä työyhteisössä todella hyvin. Esimies antaa aika lailla vapaat kädet työntekijöille, eikä liikaa puutu heidän työntekoonsa. Tarvittaessa esimieheltä voi mennä aina kysymään apua ja hän tuo aktiivisesti esiin sitä, että häneltä saa aina apua. Esimies osaa ottaa pienet konfliktit hyvin huomioon ja puuttua niihin tarvittaessa. Esimies kohtelee kaikkia tasapuolisesti. Hänellä on modernin johtamisen taito, eikä häneltä puutu auktoriteettia.

Osa henkilöstöstä kokee, että vaikka esimies onkin tavoitettavissa, ei yhteistyötä esimiehen kanssa ole tarpeeksi. Esimerkiksi yhteisiä juttelutuokioita olisi hyvä olla lisää. Henkilöstöstä muutama on myös sitä mieltä, että tuleva vuosi 2018 näyttää, miten esimies hoitaa työnsä kokonaisuutena. Esimiehen koordinoitaitoihin toivottaisiin pientä kehitystä. Esimiehen toimintaan ollaan kuitenkin kaiken kaikkiaan tyytyväisiä.

5.7 Kehityskeskustelut

Yrityksessä pidettiin kehityskeskustelut loppuvuodesta 2017. Kehityskeskustelut pidettiin pääasiassa sen takia, että työntekijät pystyisivät kertomaan oman mielipiteensä nykyisestä tilanteesta avoimesti sekä antamaan konkreettisia kehitysideoita. Kehityskeskusteluissa haluttiin keskittyä myös työyhteisön ilmapiirin parantamiseen. Työntekijät kokivat kehityskeskustelut kaiken kaikkiaan melko tarpeellisena ja hyvänä. He kokivat, että kehityskeskustelussa pystyi avoimesti kertomaan omat mielipiteensä ja purkaa omat murheensa. Kehityskeskusteluista sai myös itselleen tarpeellista palautetta.

Tulevaisuudessa osa työntekijöistä toivoisi, että keskusteluissa pureuduttaisiin ja keskityttäisiin enemmän työntekijään ja hänen tavoitteisiinsa. Osa työntekijöistä myös toivoisi, että tällaisia kahdenkeskeisiä keskusteluita olisi esimiehen kanssa useammin, eikä aina vain kehityskeskusteluiden muodossa. Osa henkilöstöstä taas kokee, että liian usein toistuvat keskustelut esimiehen kanssa ovat turhia.

5.8 Hallitus

Työnkuva on tässä yrityksessä sellainen, että hallitus vaihtuu vuosittain aina alkuvuodesta. Suurin osa henkilöstöstä on hyvin tottunut siihen, että työkavereiden vaihtuvuus on suurta eikä aiheuta sen isompia ongelmia. Henkilöstö ymmärtää, että hallituksen vaihtuminen kuuluu osaksi työnkuvaa. Uuden hallituksen vaihtumiseen valmistaudutaan aina etukäteen ja sitä käydään läpi myös työnohjauksessa. Uusi hallitus tarkoittaa sitä, että henkilöstön työparit muuttuvat. Uudelle hallitukselle on heti alusta asti tehdä tervetullut ja luotettava olo.

Osa työntekijöistä kokee hallituksen vaihtumisen vuosittain olevan hieno juttu, sillä silloin pääsee perehdyttämään uusia ihmisiä. Osa taas hieman pelkää sitä, riittääkö oma osaaminen uuden ihmisen perehdyttämiseen. Hallituksen perehdyttäminen heti alkuvuodesta koetaan hyvin tärkeäksi. Myös yhteiset pelisäännöt tulee tehdä heti selviksi. Osa työntekijöistä kokee, että uudella hallituksella on aina hieman liikaa intoa ja uusia ideoita, joita haluaisivat lähteä kehittämään. Tämä luo ärtymystä välillä osassa henkilöstöä, sillä uusi hallitus tulee heidän työnsä keskelle ja haluaa lähteä kehittämään jo toimiviksi havaittuja työtapoja. Turhat muutokset ovat rasittaneet osaa henkilöstöstä. Henkilöstö luottaa siihen, että esimies osaa kontrolloida tilanteen ja rajoittamaan hallituslaisten liikaa intoa. Osa henkilöstöstä myös kokee, että hallitus vie heiltä työtehtäviä. Tähän he ovat kuitenkin keksineet ratkaisuksi sen, että eivät pidä omia työtehtäviään niin itsestään selvyutenä

vaan kertovat avoimemmin kaikille oman vastuualueensa. Tällä uskotaan saavan varpaille hyppiminen kuriin. Uuden hallituksen kanssa menee aina hieman aikaa, että kaikki ottavat roolinsa, mutta suurimmalla osalla henkilöstöllä on hyvä fiilis tulevasta vuodesta 2018.

6 Yhteenveto

Tässä luvussa kerrotaan haastatteluiden yhteenveto aihealueittain sekä työhyvinvoinnin kehittämiskohteet. Lisäksi kappaleesta käyvät ilmi toimenpiteet, joita yritys X:n olisi hyvä lähteä toteuttamaan työhyvinvoinnin parantamiseksi.

6.1 Kehittämiskohteet

Työpaikalla olisi mielestäni hyvä keskustella siitä, onko kommunikointiin osallistuttava myös työn ulkopuolella. Näin työntekijöille ei tulisi huonoa omaatuntoa siitä, jos ei seuraakaan keskustelua vapaa-ajallaan. Osa työntekijöistä kaipaisi myös enemmän palautteen antoa työstään. Työpaikalla olisi myös hyvä laatia yhteiset pelisäännöt aikatauluista kiinni pitämisestä. Työntekijät toivoisivat myös sitä, että äkillisistä muutoksista ilmoitettaisiin hieman pidemmällä aikataululla, jos mahdollista. Näin stressaavat ja kiireelliset tilanteet vähentyisivät. Työntekijät kokevat, että tilanteiden priorisointi ja stressinhallinta ovat asioita, joita heidän pitäisi itse kehittää, jotta oma työhyvinvointi paranisi. Myös rohkeutta ilmaista itseään ja päättäväisyyttä haluttaisiin kehittää.

Stressinhallintaa tulisi kehittää työyhteisössä. Kuten kohdassa 4.4 kerrotaan, olisi tärkeää stressinhallinnan kannalta, että ongelmatilanteisiin puututtaisiin saman tien. Nyt työyhteisössä on joidenkin työntekijöiden kohdalla ongelmana se, että vanhoja työyhteisön ongelmia ei ole selvitetty loppuun asti. Vaikka ne on puitu monta kertaa läpi, kokee jokunen työntekijä vieläkin, että ei voi toimia täysin avoimesti työyhteisössä. Tämä ajaa työntekijän helpommin passiivisen uhrin rooliin ja tätä kautta stressi ja tyytymättömyys lisääntyvät työyhteisössä. Työyhteisössä olisi tärkeää opetella keinoja stressinhallintaan. Ensimmäisenä askeleena olisi se, että avoimutta lisättäisiin työyhteisössä, sillä ongelmien kohtaaminen on iso tekijä lievittämään stressiä. Työntekijät kertoivat esimiehen olevan ajan tasalla työyhteisön vanhoista konflikteista, mitkä ovat tapahtuneet noin puoli vuotta ennen hänen saapumistaan työyhteisöön. Ongelmatilanteita on käsitelty, mutta tekemistä on vielä, sillä kaikki eivät kuitenkaan ole vielä täysin tyytyväisiä tilanteeseen.

On työntekijöille melko rankkaa ja stressaavaa, jos ei pysty olemaan töissä täysin oma itsensä.

Ongelmatilanteisiin ratkaisuna voisi toimia se, että etsittäisiin sopiva aika istua yhdessä alas ja purkaa tilanne kunnolla. Ei tulisi keskittyä vain tämän hetken ratkaisuun, vaan miettiä ratkaisuja pitkäjänteisemmin tulevaisuutta ajatellen. Avoimuus ja suoraan puhuminen ovat parantaneet ilmapiiriä työyhteisössä. Tulevaisuuden kannalta koetaan myös, ettei suuria konflikteja pitäisi päästä enää syntymään työyhteisössä.

On mielenkiintoista huomata, että henkilöt, jotka kokevat tulevansa kaikkien kanssa toimeen työyhteisössä, eivät kaipaa työnulkopuolella tapaamisia henkilöstön kanssa. Taas ne, jotka kokevat, että työyhteisö on hieman jakaantunut, haluaisivat nähdä useammin työn ulkopuolella ja tätä kautta parantaa yhteishenkeä. Tiimityötä tulisi mielestäni parantaa sekä henkilökitkoja purkaa. Yhteishengen kehittäminen on äärimmäisen tärkeää työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta. Kun työyhteisö on yhteneväinen ja siellä vallitsee kannustava ilmapiiri, on työhyvinvointi yleensä kukoistavaa.

Työpaikalla tulisi tehdä konkreettinen suunnitelma työhyvinvoinnin kehittämiseksi, sillä nyt koen, ettei työhyvinvointia ole sen tarkemmin suunniteltu, eikä sen edistymistä seurata. Työn arjen on annettu kulkea omalla painollaan, eikä sen suurempia toimenpiteitä ole tehty. Vaikka kehityskeskustelut koettiin pääasiassa hyväksi, on tärkeää, että tulevaisuuden työhyvinvointiin ruvetaan keskittymään enemmän. Hyvinvoiva työyhteisö on avain menestykseen. Hyvinvoivat työntekijät parantavat yrityksen tulosta.

Työhuoneiden rakennetta ollaan muuttamassa yrityksessä. Uskon, että työhuoneiden muutokset tuovat positiivisia asioita työyhteisölle. Tiimityöskentely lisääntyy ja uskon tämän parantavan yhteishenkeä. Osa työntekijöistä on kokenut työyhteisön olevan jakaantunut, joten yhdessä työskentely on positiivinen muutos. Työntekijät eivät näe toisiaan päivittäin, joten on hyvä, että työhuoneet yhdistyvät ja työkavereita näkee useammin. Vaikka toimistotilojen siisteys ei merkitsekään kaikille yhtä paljon, olisi tähän mielestäni kiinnitettävä huomiota. Perus siisteys ja sen ylläpitäminen olisi hyvä ottaa rutiiniksi tässä työyhteisössä. Näin saataisiin helposti karsittua epäsiisteysten ja kaaoksen aiheuttama mielipaha pois työyhteisöstä. Olisi myös tärkeää tarkastuttaa huoneiden ilmanlaatu, jonka on koettu olevan välillä huonoa. Varsinkin nyt, kun työhuoneet tiivistyvät entisestään, korostuu hyvän ilmanlaadun tärkeys. Mielestäni työyhteisössä tulisi keskustella kaikkien kesken siinä, miten eri työntekijät kokevat työskentelyrauhan tärkeyden. Näin ei

pääse tulemaan eripuraa siitä, saako työhuoneeseen tulla hengaillemaan ja keskustelemaan kesken työnteon. Olisi hyvä jakaa työntekijät niin, että kaikki saisivat sellaisen työrauhan, jonka kokevat tarvitsevansa. Etätömahdollisuus on loistava. Kaikkiin edellä mainittuihin kohtiin toisi selkeyttä se, että työyhteisössä laadittaisiin yhteiset selkeät pelisäännöt, joita jokainen sitoutuu noudattamaan. Näin työhyvinvointia ei pääse nakertamaan eriarvoisuuden tunteet ja stressi lievittyy.

Haastattelut tehtyänä uskoisin, että palavereiden rakenteeseen tulisi tehdä muutoksia, sillä suurimmalla osalla henkilöstöllä oli jotain palautetta annettavana palavereihin liittyen. Palavereiden rakenne tulisi miettiä uudelleen siten, että kaikkien puheenvuoroihin jaksetaan keskittyä samalla tasolla. Uskon, että koko henkilöstöä koskettavat asiat olisi järkevä käydä heti palaverin alussa läpi ja sitten siirtyä muihin asioihin. Moni henkilöstöstä on kokenut turhautumista palavereiden rakenteesta ja siitä, että heidän asiansa käydään vasta lopussa läpi, joten tähän tulisi mielestäni puuttua heti kun mahdollista. Myös muiden henkilöiden puheenvuorojen kunnioittamiseen tulisi puuttua, ettei tämä aiheuttaisi eriarvoisuuden tunnetta henkilöstön kesken. Olisi myös hyvä, että palavereissa käsiteltävät asiat olisivat ennalta tiedossa kaikilla. Yhteisten pelisääntöjen luominen palavereita varten olisi paikallaan.

Yrityksen tarjoamat koulutusmahdollisuudet ovat loistavat ja tämä heijastuu myös työntekijöistä. Uskon, että työnsisällön muutoksiin totutaan pikkuhiljaa ajan kanssa, eikä tälle tarvitse tehdä sen isompia muutoksia. Toki uusia työtehtäviä annettaessa tulee huolehtia siitä, että työntekijä saa kattavan perehdytyksen aiheesta, varsinkin jos aihealue on hänelle täysin vieras. Uuden oppiminen ja kehittymismahdollisuudet ovat yksi tärkeistä yrityksen voimavaroista. On hienoa, että yrityksessä on tämä aihealue hyvin hallussa ja työntekijöitä kannustetaan kehittymään.

Lisääarvoa työntekijöiden keskuudessa loivat hyvät työsuhte-edut, kuten virikesetelit, lounasetu ja hyvä työterveydenhoito. Sairaspoissaoloista ei ollut haastatteluissa minkäänlaista keskustelua, joten uskon, että ne eivät ole olleet yritykselle minkäänlainen ongelma ainakaan lähiaikoina. Oli hienoa huomata, että suurin osa työhyvinvoinnin perusteista on yrityksessä kunnossa. Tästä kertoo myös se, että työntekijät kokivat suurimmilta osin olevansa tyytyväisiä työhönsä ja arkeensa. Osa henkilöstöstä toivoi lisää liikuntaa arkeensa, joten työyhteisössä voitaisiin järjestää jotain yhteistä matalankynnyksen liikuntaa, esim. yhteiset, pidemmät päiväkävelyt lounaalle. Näin saataisiin kehitettyä samalla yhteishenkeä ja fyysistä hyvinvointia.

Esimiehen toimintaan ollaan oltu kaiken kaikkiaan tyytyväisiä. Esimiehellä on aiempaa kokemusta johtamisesta, joka heijastuu myös hänen nykyisessä työyhteisössään. On erittäin tärkeää, että esimies ymmärtää työhyvinvoinnin merkityksen työyhteisössä. Vaikka työhyvinvoinnin kehittäminen onkin kaikkien työyhteisön jäsenten vastuulla, on suurin vetovastuu silti esimiehellä. Luvussa 3 käsitellään työhyvinvoinnin johtamista sekä sitä, mitä on hyvä esimiestyö. Kyseisestä luvusta käy ilmi, että esimiehen tulee olla ajan tasalla työhyvinvoinnista. Strategian luominen työhyvinvoinnin kehittämiseksi olisi ajankohtainen. Esimiehen tulee hallita muutosjohtaminen.

6.2 Toimenpiteet

Työpaikalla ei ole tällä hetkellä minkäänlaista strategista suunnitelmaa työhyvinvoinnin kehittämisen ja ylläpidon kannalta. Kaiken kaikkiaan työyhteisö kaipaa selkeämpiä yhteisiä pelisääntöjä, jotta saadaan ehkäistyä stressitekijöitä. Myös kommunikaation tulisi olla avoimempaa ja ongelmatilanteisiin tulisi puuttua heti. Tämä on jokaisen työyhteisön henkilön vastuulla. Esimies toimii johtajana työhyvinvointiin liittyvissä muutoksissa. Esimiehen tulisi laatia strateginen suunnitelma työhyvinvoinnin kehittämistä varten, jotta se saadaan osaksi työyhteisön arkea. Yritys X:n tulisi tulevaisuudessa keskittyä paljon enemmän myös ennakoiviin toimiin työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Työhyvinvointi on mielestäni nyt melko suppeasti käsitelty asia työyhteisössä ja sen kehittämisen eteen tulee tehdä muutoksia. Työntekijät ovat kuitenkin melko tyytyväisiä, joten työhyvinvointia on helpompi lähteä kehittämään. Yhdessä tekeminen on avain onneen.

Kappaleessa 4 olen koonnut yhteen erilaisia keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Jokainen yritys vastaa itse oman työhyvinvoinnin kehittämisestään ja sen kehittämiseen tulee osallistua jokaisen työntekijän. Työyhteisöstä puuttuu selkeästi yhteiset pelisääntöt ja työyhteisö ei ole yhteneväinen. Jotta työyhteisöllä olisi mahdollisuus parantua ja työhyvinvoinnin kehittyä, on työhyvinvoinnin kehittäminen aloitettava saman tien. Tämän työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvän opinnäytetyön pohjalta yrityksen olisi hyvä miettiä itselleen tarkat kehittämiskohteet, joita lähtevät kehittämään saman tien. Tulevaisuudessa yritys voisi hyvin myös hyödyntää muita opinnäytetyöntekijöitä tekemään tarkempia tutkimuksia tietyistä osa-alueista, joissa yrityksellä olisi kehitettävää.

Kun organisaatio alkaa kehittämään työhyvinvointia, on todella tärkeää, että se ottaa huomioon kaikki työhyvinvointiin liittyvät tekijät. Nämä tekijät on esitelty luvussa 2.3.

Kaikki työhyvinvointiin liittyvät tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin yhtä suuresti. Jokainen osa-alue tulee ottaa huomioon, kun laaditaan työhyvinvointisuunnitelmaa.

Yritys X tehnyt ensimmäiset toimenpiteet työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tämä opinnäytetyö selvitti työhyvinvoinnin nykytilan sekä sen kehittämiskohteet. Yrityksessä pidettiin myös alkuvuodesta 2018 kehityskeskustelut, joten työhyvinvoinnin nykytila on nyt hyvin selvillä. Seuraava askel on, että esimies yhdessä työyhteisön kanssa pohtii, mitkä ovat heille tärkeimmät konkreettiset kehittämiskohteet. Jokainen kehittämiskohde tulee huomioida ja pohtia se tarkasti läpi, kuten kohdassa 4.4 neuvotaan. Mitä yksityiskohtaisemmin jokaisen kehittämiskohteen käy läpi, sen helpompi se on toteuttaa. Kehittämiskohteita pystyy tarkastelemaan tämän opinnäytetyön haastattelujen yhteenvedosta kohdasta 6.1. Yhdessä henkilöstön kanssa on hyvä suunnitella toimenpiteet, jotka sopivat kaikille.

Kun konkreettiset kehittämiskohteet on päätetty ja niille on suunniteltu toimenpiteet, vietään toimenpiteet vuosikelloon (kuvio 6). Näin toimenpiteiden aikataulutusta ja toteutusta on helpompi seurata. Jotta kehittämiskohteet oikeasti pääsevät toteutumaan, on niiden kehittymistä seurattava säännöllisesti. Työhyvinvoinnin kehittäminen olisikin hyvä ottaa puheeksi säännöllisin väliajoin palaverissa ja selvittää, missä kohtaa mennään.

Koska työyhteisössä on paljon kehitettävää, kannattaa kehityskohteisiin pureutua teema kerrallaan. Suurimpia ongelmia tällä hetkellä oli työyhteisön ilmapiirissä sekä yksilöiden henkilökohtaisessa stressinhallinnassa. Ensimmäisenä teemana voisi olla esimerkiksi stressinhallinta ja palautuminen. Seuraavana teemana olisi hyvä olla yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat työyhteisössä. Näistä on hyvä aloittaa, sillä haastatteluissa kävi ilmi, että selvästi eniten kehittämistä vaatii yrityksen yhteishenki. Yhteisen liikunnan lisääminen toimisi hyvänä keinona myös stressinpurkuun sekä yhteishengen lisäämiseen. Muuten työhyvinvoinnin isot pääteemat olivat suurilta osin kunnossa, kuten esimiestyö, työn kuva, koulutusmahdollisuudet ja työsuhde-edut.

Työhyvinvoinnin kehittämistä varten olisi tärkeää, että sen toteutumista ja kehittymistä seurattaisiin jatkuvasti. Tässä kohtaa pallo siirtyy esimiehelle. Mielestäni olisi tärkeää, että yritys X:n esimies lähtisi kehittämään työhyvinvointia yrityksessä suunnitelmallisesti ja ennakoivasti. Esimiehen tulisi hallita muutosjohtaminen, jotta hän pystyy jatkuvasti olemaan ajanhermolla työhyvinvoinnin parantamiseksi. Kuviosta 2 voi tarkastella hyvän

johtamisen tunnusmerkkejä. Yritys X:n esimiehen olisi hyvä käydä läpi vielä omat toimintatapansa. Hänen toimintaansa on oltu hyvin tyytyväisiä, joten tässä kohtaa hänellä on hyvä mahdollisuus päästä kehittämään työhyvinvointia työyhteisössä tuloksellisesti paremmaksi, sillä häneen luotetaan ja häntä kunnioitetaan. Esimiehen tulisi panostaa ennaltaehkäisevään toimintaan työhyvinvoinnin kannalta.

7 Pohdinta

Tämä opinnäytetyö onnistui mielestäni hyvin. Sain haastateltua melkein kaikki työyhteisön jäsenet yhtä lukuun ottamatta, joten haastattelujen reliabiliteetti on luotettava. Koin saavani haastatteluista paljon relevanttia informaatiota työhyvinvoinnin nykytilasta sekä siitä, miten sitä toivottaisiin kehitettävän. Koen, että sain haastatteluissa kysytyä juuri ne kysymykset, jotka olivat tarpeellisia tämän opinnäytetyön onnistumisen kannalta. Sain tuettua haastattelun tuloksia teorialla hyvin ja näin ollen tehtyä hyvän opinnäytetyön työhyvinvoinnin kehittämisestä yritykselle X. Uskon, että tästä opinnäytetyöstä on paljon hyötyä yritykselle X.

Omasta mielestäni haastattelut menivät sujuvasti ja sain haastateltavien kanssa hyvää keskustelua aikaan. Koska en tuntenut yritystä enkä sen työntekijöitä etukäteen, uskon tämän vaikuttaneen siten, että haastateltavien oli helppoa vastata kysymyksiini suoraan ja laajasti. Koen, että haastateltavat kokivat haastattelutilanteen olevan luotettava. Tilannetta auttaa myös se, että haastattelukysymyksiin ei valittu kysymyksiä, joista voisi päätellä kuka kukin on. Toki en voi tietää, kuinka todenmukaisesti kukin työntekijä on vastannut, mutta yleisesti uskon kaikkien kertoneen todelliset mielipiteensä.

Toteutin haastattelut vuoden 2017 joulukuussa. Tämä aika on yritykselle todella kiireellinen aika, sillä vuosi pitää koota kasaan ja valmistautua hallituksen vaihtumiseen. Voi olla, että kiire on aiheuttanut stressaavaa oloa, ja näin vaikuttanut haastateltavien vastauksiin.

Aikataulullisesti olisin toivonut opinnäytetyöni valmistuvan hieman aiemmin, sillä yrityksessä X tehtiin loppuvuodesta 2017 kehityskeskustelut. Olisin toivonut, että olisin saanut työni valmiiksi samoihin aikoihin, jolloin työhyvinvoinnin teemat olivat henkilöstöllä tuoreessa muistissa. Myös työn kirjoittamisen venyminen teki haastavaa siitä, että sai työn

rakenteesta sujuvan. Uskon myös, että suurempi kokemus työelämästä olisi tuonut minulle enemmän perspektiiviä työhyvinvoinnista työyhteisössä. Olen kuitenkin tyytyväinen työhöni ja koen sen olevan hyödyllinen ja asiantunteva.

Työelämä on jatkuvassa muutoksen kierteessä. Sukupolvet vaihtuvat, teknologia kehittyy ja yhteiskunta muuttuu. Ihmisiltä vaaditaan enemmän ja nopeammin. Esimiesten rooli työyhteisöissä muuttuu. Täten uskon siihen, että työhyvinvoinnin strateginen kehittäminen organisaatioissa ei voisi luoda mitään muuta, kuin positiivista muutosta. Kun työntekijöiltä odotetaan paljon, pitää heille myös tarjota. Mielestäni työhyvinvointia pitäisi miettiä siltä kannalta, että kaikki hyötyvät.

Määritelmiä työhyvinvoinnista on olemassa paljon. Mielestäni jokaisen ihmisen olisi hyvä tutustua erilaisiin määritelmiin sekä kehittämismalleihin, jotta käsitteestä työhyvinvointi saa koottua järkevä palapelin omassa päässään. Jokainen työyhteisö on erilainen ja vaatii erilaisia toimenpiteitä työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja parantamiseen.

Kuten luvussa 2.2 käy ilmi, on vastuu työhyvinvoinnista kaikilla työyhteisön jäsenillä. Kokonaisuudessaan työhyvinvoinnin muodostavat työn mielekkyys, turvallisuus, hyvinvointi sekä terveys. Motivoiva ja hyvä johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri lisäävät työhyvinvointia. Olen täysin samaa mieltä siitä, että kun työhyvinvointiin panostetaan, saa se koko työyhteisön kukoistamaan.

Esimiehen rooli työhyvinvoinnin kehittämisessä on todella oleellista, kuten kerrotaan luvussa 3. Kaikki vastuu työhyvinvoinnista ei ole esimiehellä, vaan vastuu kuuluu jokaiselle. Kuten luvussa 3.1 kerrotaan, työhyvinvointi tulisi asettaa osaksi organisaation visiota, arvoja ja strategiaa. Työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta tulisi tehdä strateginen suunnitelma. Samaistun itse tähän täysin, ja uskon, että useat organisaatiot eivät panosta tarpeeksi työhyvinvointiin kokonaisuutena. Työhyvinvointi kuuluu jokaisen vastuulle, mutta hyvä esimies toimii roolina kaikille ja voi näin edesauttaa työhyvinvoinnin syntyä ja kehittymistä. Hyvä esimies on oikeudenmukainen, taitaa tunnejohtamisen hyvin ja haluaa aidosti olla kannustava ja kuunteleva esimies. Sen takia mielestäni useat organisaatiot tekevät huonon päätöksen siinä, että yleensä ylentävät esimieheksi sellaisen henkilön, kuka on ollut organisaatiossa töissä kauan. Hänellä ei välttämättä ole oikeaa halua tai taitoja esimiehen asemaan. Esimiehellä on vaikutus työntekijän yhteen-

kuuluvuuden ja arvostuksen tunteeseen. Tämän takia esimiehen rooli on mielestäni yrityksen työhyvinvoinnin kannalta hyvin tärkeä, koska kuten sanottu, hyvä esimies toimii rooliesimerkkinä ja nivoo työhyvinvoinnin palaset yhteen.

Jokaisen organisaation tulisi mielestäni Suomessa keskittyä enemmän työhyvinvoinnin strategiseen kehittämiseen. Useat firmat ovat vielä aivan lapsenkengissä, kun puhutaan työhyvinvoinnista, kuten käy ilmi luvusta 2.1. Työhyvinvointiin panostamalla saataisiin aikaan myös selviä kustannussäästöjä. Kuvion 5 avulla voi tarkastella sitä, kuinka paljon kustannuksia esimerkiksi vuosittaiset sairaspoissaolot aiheuttavat. Hyvinvoiva työntekijä ja toimiva työhyvinvointi yrityksessä on yritykselle tuottavaa.

Organisaation on todella tärkeää tietää omat arvonsa sekä se, miten lähteä kehittämään osaamista ja työhyvinvointia kohti sitä polkua, jonka he ovat strategisesti valinneet. Organisaation tulisi laatia itselleen selkeästi määritelty työhyvinvoinnin johtamismalli. Tämän avulla työhyvinvointisuunnitelman tekeminen helpottuu. Jokaisen yrityksen olisi todella hyvä ottaa työhyvinvointi osaksi strategiaansa. Kuten kohdassa 4.1 mainittiin, hyvä väline työhyvinvoinnin kehittämiseen on esimerkiksi Rauramon työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012, 15). Porrasmallista saa hyvää apua työhyvinvointisuunnitelman laatimiseen. Koen itse, että Rauramon porrasmalli on todella kokonaisvaltainen ja hyvä työkalu työhyvinvoinnin kehittämisen ja suunnittelun kannalta.

Kappaleessa 4.2 käsitelty Maslowin tarvehierarkia on omasta mielestäni toinen hyvinkin kätevä ja hyvä työkalu työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tämä tarvehierarkia kuvio tulisi palauttaa säännöllisin väliajoin jokaisen työyhteisöön kuuluvan henkilön mieleen. Pyramidia tulee rakentaa kohta kohdalta, alhaalta ylöspäin. Näin lievitytään turhalta stressiltä ja turhautumiselta. Jokainen ihminen pystyy henkilökohtaisella panoksellaan vaikuttamaan tarpeisiinsa vain tiettyyn pisteeseen saakka (Learning theories.). Esimiesten ja johdon tulee siksi mielestäni ottaa Maslowin tarvehierarkia osaksi työhyvinvoinnin strategista luomista. Jotta hyvinvoiva työyhteisö voi syntyä, tulee jokaisen tarvehierarkian tarpeen olla kunnossa. Henkilökohtaisesti uskon täysin Maslowin tarvehierarkian auttavan luomaan toimivan ja hyvinvoivan työyhteisön.

Kappaleessa 4.4 sanottiin osuvasti se, että työhyvinvoinnin luominen, ylläpitäminen ja kehittäminen ovat jokaisen työyhteisöön kuuluvan ihmisen vastuulla. Tämän pystyy mielestäni helposti konkretisoimaan tutkimalla Maslowin tarvehierarkiaa kohdassa 4.2. Jokainen ihminen lähtee rakentamaan omaa hyvinvointiaan fysiologisista tarpeista. Sen

jälkeen kuvioon astuvat muutkin tekijät. Jos tarvehierarkian perusta ei ole kunnossa, ei hyvinvoivaa työyhteisöä voi syntyä. (Learning theories.)

Kuten professori Marja-Liisa Manka on sanonut, työhyvinvointi on loppujen lopuksi hyvin yksinkertaista. Kun jokainen työyhteisön jäsen ymmärtää oman panoksensa työhyvinvoinnin suhteen ja työhyvinvointia lisätään arkeen yksinkertaisilla keinoilla, saadaan aikaan hyvinvoiva työyhteisö. Mankan mukaan työhyvinvointi pähkinänkuoressa on sitä, että töihin on mukava tulla, työ on tuloksellista, johtaminen on oikeudenmukaista ja ihmiset työyhteisössä ovat avoimia ja mukavia. (Turun ammattikorkeakoulu. Hyvän esimiestyön merkitys - Marja-Liisa Manka. Youtube.)

Kiinnitin huomiota siihen, että työhyvinvoinnista puhuttaessa keskityttiin paljon enemmän siihen, että työhyvinvointi koostuu erityisesti fyysisen ja henkisen työterveyden hoidosta. Uskon myös itse siihen, että työterveys ja turvallisuus ovat ehdottoman tärkeitä asioita sekä toki myös stressin hallinta ja ennaltaehkäisy. Henkilökohtaisesti uskon kuitenkin itse enemmän siihen, että työhyvinvointi on paljon laajempi ja isompi kokonaisuus, kuin vain työterveydenhuolto. Tämän takia voinkin itse samaistua paljon paremmin esimerkiksi kohtaan 4, jossa kerrotaan kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnin kehittamisestä.

Työhyvinvoinnin merkitystä työyhteisössä ei voi liikaa korostaa. En löytänyt juuri mitään lähteitä, jossa olisi puhuttu työhyvinvoinnin merkitystä vastaan. Jo tämä tukee mielestäni väitettä kohdassa 4.5, että työhyvinvoinnista tulisi tehdä strateginen suunnitelma. Työhyvinvointiin sijoitetut resurssit maksavat itsensä kyllä lähes aina takaisin. Kun työntekijät ja työyhteisö ovat hyvinvoivia ja työhyvinvointiin panostetaan jatkuvasti, saa yritys todennäköisemmin säilytettyä avain työntekijänsä. Avain työntekijät ovat yrityksen parhaat työntekijät ja heidän sitouttamisensa yritykseen on hyvin tärkeää. Jotta nämä työntekijät saadaan sitoutettua, tulee työhyvinvoinnin olla hyvää ja kauaskantoista. Tästä esimerkkinä Maslowin hierarkian arvostuksen tarpeet ja itsensä kehittämisen tarpeet.

Itse koen, että nykyään työhyvinvointia pyritään lisäämään yrityksissä eritoten erilaisilla etuuksilla ja palkinnoilla. Työsuhde-edut ovat mielestäni hankala suunnata henkilökohtaisesti jokaiselle työntekijälle, ja tämän takia ne eivät lisää työhyvinvointia kauaskantoisesti. Työnantaja ei myöskään näillä työsuhde-eduilla pysty huomioimaan kaikkia työntekijöitä henkilökohtaisesti ja syntyy epätasa-arvon tunnetta. Ihmiset tarvitsevat arvostuksen tunnetta, jotta ovat motivoituneita työssään. Uskon, että työhyvinvointi lisääntyisi huomasti, jos yritykset ottaisivat työhyvinvoinnin merkityksen huomioon strategiassaan

vieläkin tehokkaammin. Pelkät tyky-päivät, lounasedut ja liukumatyöajat eivät riitä. Työhyvinvoinnin merkitys on paljon kokonaisvaltaisempaa. Organisaation tärkeimmät voimavarat ovat työntekijät. Sen takia heidän työhyvinvointiinsa tulisi panostaa enemmän.

Työhyvinvointi todellakin on kilpailuetu. Mielestäni jokaisen organisaation tulisi käyttää hetki siihen, että käyvät oikeasti läpi, millainen työhyvinvointi heillä on. Työhyvinvoinnin kehittäminen ei ole rakettitiedettä, se vain vaatii ajatusta ja strategista suunnittelua, kuten kaikki muutkin yritysten projektit. Uskon, että nyky-yhteiskunta kaipaa paljon enemmän työhyvinvointiin panostamista ja keskittymistä. Apukeinoja löytyy pilvin pimein. Itse lähtisin käyttämään ensin Rauramon työhyvinvoinnin portaita (kuvio 3) apuna. Sen jälkeen kävisin vielä läpi Kirsti Kehusmaan askelmallin työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi (kuvio 7).

Lähteet

Docendum. Työhyvinvoinnin tekijät -taulukko. [http://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-teki-
jat/](http://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-teki-
jat/). Luettu 13.9.2017.

Ekonomit. Työsuhde-etu. <https://www.ekonomit.fi/tyosuhde-etu>. Luettu 12.9.2017.

Ilmarinen. Työhyvinvointi. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. [https://www.ilmari-
nen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf](https://www.ilmari-
nen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf).
Luettu 1.9.2017.

International Labour Organization. Occupational Safety and Health. Workplace health
promotion and well-being. [http://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-
promotion-and-well-being/WCMS_118396/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-
promotion-and-well-being/WCMS_118396/lang--en/index.htm). Luettu 12.9.2017.

Jyväskylän kaupunki. POSKE – Perusopetuksen osaamisen kehittäminen. Maslown
tarvehierarkia. <https://peda.net/jyvaskyla/pok/koulutusseminaareja2/mt>. Luettu
15.9.2017.

Kallio, Tiina & Kiviniemi, Liisa & Sandelin, Pirkko 2015. OAMK. ePooki. Työhyvinvoin-
nin edistämistä yhteistyöllä. [http://www.oamk.fi/epooki/2015/tyohyvinvoinnin-edista-
mista-yhteistyolla/](http://www.oamk.fi/epooki/2015/tyohyvinvoinnin-edista-
mista-yhteistyolla/). Luettu 8.9.2017.

Kehusmaa, Kirsti 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari, Helsinki.

Learning theories. Maslow's hierarchy of needs. [https://www.learning-theo-
ries.com/maslows-hierarchy-of-needs.html](https://www.learning-theo-
ries.com/maslows-hierarchy-of-needs.html). Luettu 15.9.2017.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? Talentum, Helsinki.

Rauramo, Päivi 2009. Työturvallisuuskeskus. Koulutus ja kehittäminen. Työhyvinvoin-
nin portaat. https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf. Luettu 8.9.2017.

Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita Pub-
lishing Oy, Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Vastuualueet. Työelämä. Työhyvinvointi. [http://stm.fi/ty-
ohyvinvointi](http://stm.fi/ty-
ohyvinvointi). Luettu 8.7.2017.

Tampereen yliopisto. Esimiestyö. [http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/pose-
tiivi/esimiestyo.html](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/pose-
tiivi/esimiestyo.html). Luettu 17.1.2018.

Turun ammattikorkeakoulu. Hyvän esimiestyön merkitys - Marja-Liisa Manka. Youtube.
<https://www.youtube.com/watch?v=oNWVkhR12m0>. Katsottu 13.9.2017.

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu
13.9.2017.

Työturvallisuuskeskus. Työturvallisuuslaki. [https://ttk.fi/etusivu_\(vanha\)/terveellinen_si-
saimasto/esimerkkeja_saadoksista/tyoturvallisuuslaki](https://ttk.fi/etusivu_(vanha)/terveellinen_si-
saimasto/esimerkkeja_saadoksista/tyoturvallisuuslaki). Luettu 13.9.2017.

Valtiokonttori. Virastoille ja laitoksille. Henkilöstöhallintoa ja -johtamista tukevat palvelut. Työhyvinvointi. Tukea ja apua työhyvinvoinnin kehittämiseen. http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Tukea_ja_apua_tyohyvinvoinnin_kehittamiseen. Luettu 15.9.2017.

Varma. Poissaolokustannuslaskuri. <http://poissaololaskuri.varma.fi/>. Luettu 12.9.2017.

Liite 1. Haastattelukysymykset

Miten työhyvinvointia pitäisi kehittää?

- Tutkimuskysymykset: Millainen on työntekijöiden työhyvinvoinnin kuva? Mitkä työhyvinvoinnin osa-alueet korostuvat työssä?
- Tutkimuksessani etsin vastauksia tutkimuskysymyksiin ja siten ratkaisen tutkimusongelman eli annan kehittämisehdotuksia.

Haastattelukysymykset:

- Mitä sinulle tulee ensimmäisenä mieleen aiheesta työhyvinvointi?
- Henkilökohtainen hyvinvointi (henkinen hyvinvointi, elämäntavat, työkuormitus, työterveyshuolto)
- Organisaatio (työympäristö, kehittyminen, toimivuus)
- Työyhteisö (vuorovaikutus, työkaverit, yhteenkuuluvuus)
- Työ (vaikutusmahdollisuudet, etenemismahdollisuudet)
- Esimiestyö (johtaminen)
- Kehityskeskustelut
- Hallituksen vaikutus
- Yksi kehittämiskohde tälle hetkelle

Jokaisesta aihealueesta seuraavat kysymykset:

- Miten tämä osa-alue tukee työhyvinvointiasi?
- Miten tämä osa-alue näkyy päivittäisessä työssäsi?
- Mitkä ovat suurimmat haasteet tässä osa-alueessa?
- Mikä olisi ihanne tilanne ja mikä edistäisi pääsemään siihen?

