



Työmotivaatiotekijöiden vaikutus työhyvinvointiin

Marie Hanhela

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Työmotivaatiotekijöiden vaikutus työhyvinvointiin

Marie Hanhela
Liiketalouden tutkinto
Opinnäytetyö
Maaliskuu 2019

Marie Hanhela

Työmotivaatiotekijöiden vaikutus työhyvinvointiin

Vuosi 2019 Sivumäärä 66

Opinnäytetyön tutkimuskohteena ja toimeksiantajana oli elintarviketeollisuusalan yritys, joka toimii sekä kansallisilla että kansainvälisillä markkinoilla. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ennalta määriteltyjen työmotivaatiotekijöiden vaikutusta työhyvinvointiin työntekijän näkökulmasta, sekä muodostaa saatujen tutkimustulosten pohjalta analyysipäätelmät henkilöstön johtamisen tueksi. Työhyvinvointikyselyn ja tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten johtamisella voidaan tukea työhyvinvointiin vaikuttavien työmotivaatiotekijöiden ylläpitämistä ja muodostumista.

Työn teoreettinen viitekehys tarkastelee työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, joista on tarkemmin käsitelty yksilön motivaation, johtamisen ja työyhteisön vaikutuksia työhyvinvointiin. Teoriaa on tarkasteltu yksilön ja työmotivaatiotekijöiden näkökulmista. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu kehittämistutkimus, jonka tarkoituksena on parantaa olemassa olevia järjestelmiä ja käytäntöjä. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoidulla kyselylomakkeella, jolla haluttiin kartoittaa pääosin kvantitatiivisesti työhyvinvoinnin tilaa. Kysymykset on valikoitu työmotivaatio- ja työhyvinvointiteoriaan pohjautuen ja edelleen muokattu kohdeorganisaation tarpeisiin vastaaviksi. Tutkittavana kohderyhmänä olivat toimeksiantajayrityksen toimihenkilöt.

Tulokset analysoitiin teoratiedon ja kirjoittajan empiirisen tiedon pohjalta. Tutkimus osoittaa, että yrityksen toimihenkilöiden työmotivaatio ja työhön sitoutuminen on hyvällä tasolla. Työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ilmeni selkeästi kehitettäviä alueita työympäristöön, työn järjestämiseen ja esimiestyöhön liittyen. Henkilöstö arvostaa omaa osaamistaan ja mahdollisuutta kehittyä työtehtävissään. Ulkoisista motivaatiotekijöistä palkkaan ja palkitsemisjärjestelmiin oltiin kyselyn perusteella kaikkein tyytymättöimpiä. Kyselyn toteutus onnistui ja tulokset edesauttavat kohdeyrityksen työhyvinvointiin liittyvää kehittämistä ja päätöksentekoa. Kyselytyökalua on mahdollista käyttää jatkossakin työhyvinvointiin vaikuttavien työmotivaatiotekijöiden tilanteen ja työntekijöiden työhön sitoutuvuuden selvittämiseksi.

Asiasanat: Työmotivaatio, työhyvinvointi, johtaminen

Marie Hanhela

The effect of work motivation factors into work wellbeing

Year	2019	Pages	66
------	------	-------	----

The thesis was commissioned and commissioned by a food industry company operating on both national and international markets. The aim of the thesis was to find out the effect of predefined work motivation factors on the well-being of the employee from the employee's point of view, and on the basis of the obtained research results to form analysis conclusions to support the personnel management. The purpose of the wellbeing survey and this thesis was to find out how management can support the maintenance and formation of work motivation factors affecting well-being at work.

The theoretical framework of the thesis examines factors influencing well-being at work, which have been discussed in more detail about the effects of individual motivation, leadership and work community on well-being at work. The theory has been examined from the perspective of individual and work motivation factors. The research method of the thesis is a developmental research aimed at improving existing systems and practices. The study was carried out on a semi-structured questionnaire, which was mainly used to quantify the state of well-being at work. The questions have been selected based on the theory of work motivation and well-being at work and further adapted to the needs of the target organization. The target group of the client company were officials.

The results were analyzed based on theoretical knowledge and the author's empirical knowledge. The research shows that the work motivation and engagement of the company's employees is at a good level. Factors influencing well-being at work revealed clear areas for work environment, work organization and managerial work. The staff appreciate their own expertise and the opportunity to develop their work. On the basis of the survey, external motivation factors for pay and reward systems were most dissatisfied. The survey was successful and the results contribute to the development and decision-making of the wellbeing of the target company. It is possible to use the questionnaire tool to determine the status of work motivation factors that affect work wellbeing and the commitment of employees to work.

Keywords: Work motivation, work wellbeing, management

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Työmotivaatio.....	7
2.1	Motiivit ja motivaatio	7
2.2	Tarve- ja suoritusarvoteoria	9
2.3	Työn imu.....	10
3	Työhyvinvointi	10
3.1	Työhyvinvointitekijät.....	11
3.2	Työhyvinvoinnin haasteet ja hyödyt.....	12
3.3	Työtytyymättömyys ja työuupumus.....	13
4	Johtamisen vaikutukset työmotivaatioon	14
4.1	Motivoiva ja ratkaisukeskeinen johtaminen.....	15
4.2	Stressinhallinta	16
4.3	Työnohjaus	17
5	Työyhteisön vaikutukset työhyvinvointiin.....	18
5.1	Työhyvinvoinnin edistäminen työyhteisössä.....	19
5.2	Muutosten vaikutus työyhteisöön	19
6	Työhyvinvointitutkimus.....	20
6.1	Tutkimusongelma, perusjoukko ja taustatekijät.....	20
6.2	Tutkimusmenetelmän valinta.....	21
6.3	Kyselylomakkeen rakenne, toteutus ja aineiston analysointi.....	21
6.4	Tutkimuksen rehabiliteetti ja validiteetti	22
7	Työhyvinvointikyselyn tulokset	23
7.1	Taustatiedot	23
7.2	Työmotivaatio	24
7.3	Työhyvinvointi	33
7.4	Johtaminen.....	42
7.5	Työyhteisö.....	48
7.6	Tutkimustulosten analysointi, johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	52
8	Pohdinta.....	54
	Lähteet	55
	Kuviot	60
	Taulukot	62
	Liitteet.....	63

1 Johdanto

Työmotivaatiolla on tärkeä merkitys yrityksen liiketoiminnan menestymisen kannalta. Motivoinut työntekijä on tehokas ja luova. Työnantajalla on mahdollisuus ja velvollisuus tukea työntekijöidensä motivaatiota tuloksekkaan liiketoiminnan mahdollistamiseksi. Aalto yliopiston työelämä tutkimuksen (2006) mukaan henkilöstön työhyvinvoinnilla ja yritykseen sitoutuvuudella on todettu olevan positiivinen vaikutus yrityksen suorituskyvyn lisäksi yksilön psyykkiseen hyvinvointiin. Työntekijän sitoutuminen on tutkimuksen mukaan yhteydessä vähäisempään uupumusasteiseen väsymykseen. (Tuomi, Vanhala, Janhonen & Nykyri 2006, 133-134.) Erityisesti osallistavilla henkilöstökäytännöillä on suotuista vaikutus työntekijän työhyvinvointiin ja yrityksen kilpailukykyyn (Bonsdorff, ym. 2009, 52).

Yhdysvaltalainen psykologi ja liikkeenjohdon tutkija Frederik Herzberg on Hakosen (2010, 46) mukaan sitä mieltä, että yksilöllä on työmotivaation ylläpitämiseksi tarve kasvaa ja kehittyä ihmisenä. Hänen mukaansa työn rikastuttaminen on jatkuva prosessi, johon sekä yksilö että johto vaikuttavat. Luontaisilla eli sisäisillä motivaatiotekijöillä on merkittävämpi ja pitkäkestoisempi vaikutus työmotivaation ylläpysymiseen ja työhön sitoutumiseen. Kaikkia työtehtäviä ei voida rikastaa ja kehittää, jolloin ulkoisten työmotivaatiotekijöiden vahvistaminen tulee kyseeseen (Herzberg 2003, 70-71.) Yksilöä motivoivat sopivan haastava työ ja mahdollisuus urakehitykseen. Työn sisällön merkitys on korostunut, ja työltä haetaan entistä enemmän sisällöllistä merkitystä kuin palkan tuomaa mielihyvää. Työ ei enää nykypäivänä ole paikka, jossa on velvollisuus käydä, vaan sen ajatellaan olevan yksi iso hyvinvoinnin tekijä yksilön näkökulmasta. (Hakonen 2010, 46.)

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ennalta määriteltyjen työmotivaatiotekijöiden vaikutusta työhyvinvointiin työntekijän näkökulmasta, sekä muodostaa saatujen tutkimustulosten pohjalta analyysipäätelmät kohdeyrityksen henkilöstön johtamisen tueksi. Tutkimusongelmaa lähestyttiin työhyvinvointikyselyn avulla, jonka tarkoituksena oli selvittää, miten johtamisella voidaan tukea ja edesauttaa työhyvinvointiin vaikuttavien työmotivaatiotekijöiden ylläpitämistä ja muodostumista. Kysely toteutettiin kohdeyrityksen pääkaupunkiseudun alueen toimihenkilöstölle, joka käsitti ainoastaan ei-esimiesasemassa olevat työntekijät. Työhyvinvointikysely toteutettiin sähköisellä Google forms -työkalulla puolistrukturoidusti sisältäen kvantitatiivisesti arvioitavien kysymysten lisäksi kvalitatiivisia avoimia kysymyksiä, joihin on käytetty laadullista tulkintaa.

Opinnäytetyö on toteutettu yhteistyössä toimeksiantajayrityksen edustajien kanssa. Toimeksiantaja on ollut mukana erityisesti työn tutkimusosan suunnittelu ja kehittämisvaiheissa. Opinnäytetyössä kunnioitetaan kohdeyrityksen anonymiteettia.

2 Työmotivaatio

Menestyvän yrityksen taustalla ovat motivoituneet työntekijät. Esimiestyöllä on osaltaan suuri vaikutus työskentelyn tehokkuuteen ja työmotivaation ylläpysymiseen. (Meretniemi 2012, 144.) Työmotivaatio on osa yrityksen kilpailukykyä, joka rakentuu henkilöstön osaamisen ja oppimisen kehityksen pohjalle (Viitala 2009, 170). Organisaation toimivuus, tuottavuus ja kustannustehokkuus ratkeavat paljolti sen mukaan, kuinka motivoitunutta henkilöstö on (Sinokki, 2017). Henkilöstön kehittämisen avulla organisaatio tavoittelee toiminnan laadun, asiakastyytyväisyyden ja työn tehokkuuden parantumista, sekä näiden myötä liiketoiminnan tuloksellisuuden parantumista. (Viitala 2009, 170.)

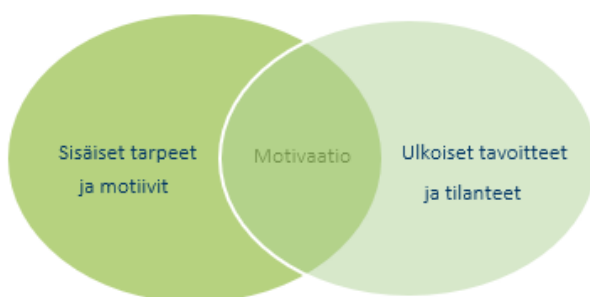
Mielekkään ja motivoivan työn on oltava muutakin kuin rahanlähde. Työnantajan on annettava työntekijälle rajojensa sisällä jotain, mihin sitoutua ja miten tuntea itsensä merkitykselliseksi. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 23.) Yrityksen suorituskyvyn ja henkilöstöjohtamisen yhteys on ollut tiedossa jo pitkään, jolloin liiketoiminnan tuloksellisuuteen vaikuttava henkilöstön motivointi on tärkeää ymmärtää organisaation johtamisessa. (Viitala 2009, 10.) Motivaatiolla on merkittävä vaikutus työskentelyintoon ja tehtävien suorittamiseen. Työmotivaatio ja työhön sitoutumisen muodostuminen ovat riippuvaisia työntekijästä itsestään ja hänen sen hetkisestä elämäntilanteestaan. Esimerkiksi ikä vaikuttaa voimakkaasti motivaatiotekijöihin, sillä iäkkäämpien työntekijöiden kohdalla motivaatio usein heikkenee työn rutinoitumisen myötä, kun taas nuorempia motivoi usein halu toteuttaa kutsumustaan. (Ilmarinen, Lähteenmäki, & Huuhtanen 2003, 137.)

Ihminen voi kuormittua yrittäessään tehdä kaiken, mitä pitää velvollisuutenaan. Omien motiivien ja motivaatioprofiilin ymmärtäminen auttaa toimimaan työ- ja muussa elämässä paremmin. Itsensä motivointi edellyttää omien motiivien merkityksen ymmärtämistä. Motiivit kuvaavat sitä, mitä sisäisesti haluamme, ja näiden onnistunut tyydyttäminen johtavat onnellisuuden ja pysyvempään arvo pohjaisen motivaation syntyyn. Omien motiivien ymmärtäminen ja hyödyntäminen ovat oppimisen ja käyttäytymisen muuttamisen edellytyksiä. (Mayor & Risku 2015.)

2.1 Motiivit ja motivaatio

Motiiveilla tarkoitetaan pyrkimyksiä, haluja ja psykologisia tarpeita. Niiden toteuttaminen on yksi elämän perustavoitteita. (Mayor & Risku 2015.) Motivaatio sisältää *tavoitteen*, eli sen mitä yksilö tavoittelee, *määrän*, kuinka intensiivisesti yksilö pyrkii tavoitettaan kohti ja *laadun*, eli miten sinnikkäästi tavoitteeseen pyritään (Airo, Rantanen & Salmela 2008, 52). Yksilön sisäisten ja ulkoisten motiivien välillä vallitsee suhde, jonka keskiössä on yksilölle muodostuva motivaatio (kuvio 1). Sisäisillä ja ulkoisilla motiiveilla on toisiinsa nähden niin kutsuttu kaksisuuntainen vaikutus, jossa tekijät, jotka edistävät sisäistä motivaatiota voivat myös edistää ulkoista motivaatiota ja toisinpäin (Ruohotie 1998, 37). Sisäiset motiivit perustuvat perimään ja

kokemuksiin, jossa toiminta itsessään voidaan kokea riittävän palkitsevana ja se tuottaa yksilölle mielihyvää (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017, 102). Sisäinen motivaatio on voima, joka suuntaa toimintaa, esimerkiksi sitä, mihin yksilö suuntautuu työelämässään ja miten voimakkaasti ja sinnikkäästi tavoitteisiinsa pyrkii (Airo, ym. 2008, 51). Sisäisten motivaatioiden täytymisen myötä työ koetaan merkitykselliseksi ja koetaan työniloa. Sisäisten motiivien ohella yksilöllä on myös ulkoisia tavoitteita, jotka ovat odotustemme ja muiden itsellemme asettamien odotusten summa. Työelämän tavoitteet ovat esimerkiksi yleensä ulkopuolisen asettamia motivaatioita, kuten raha, palkkio ja työtehtävä kohtaiset tavoitteet. Ideaali tilanne olisi, että yksilö pääsisi itse vaikuttamaan niihin. Ulkoisten tavoitteiden ja odotusten laatuun vaikuttavat mm. yksilön sosiaalinen ympäristö, kulttuuri ja kasvatus. (Mayor & Risku 2015.)



Kuvio 1: Sisäisten ja ulkoisten motiivien suhde (Mayor & Risku 2015).

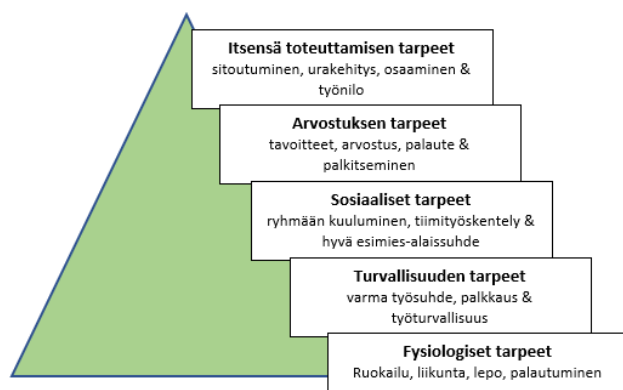
Sisäisten motiivien, tavoitteiden, elämäntilanteen ja olosuhteiden tasapaino johtaa motivoitumiseen. Tällöin ihminen toimii tehokkaasti ja on luova. Tekeminen kuluttaa vain vähän voimavaroja, kun sisäiset motiivit ja ulkoiset tavoitteet vastaavat toisiaan. Työelämässä työsuorituksia voidaan parantaa, kun varmistetaan, että sisäiset motiivit ja työn tavoitteet ovat tasapainossa keskenään. Hyvässä johtamisessa huomioidaan työntekijöiden yksilölliset sisäiset motiivit. Motivaation puutteellisuuteen ajaa useimmiten sisäisten motiivien ja ulkoisten tavoitteiden ristiriitaisuus, jolloin sisäiset tarpeet eivät täyty riittävästi. Sisäisesti motivoitunut haluaa tehdä asioita toiminnan tuottaman mielihyvän vuoksi. Motivaation ylläpysyminen edellyttää motiivien kanssa yhteensopivien tehtävien, tilanteiden ja tavoitteiden löytämistä. (Mayor & Risku, 2015.) Motivaatio ei ole stabiili, vaan se muuttuu useiden sisäisten ja ulkoisten vaikutustekijöiden kautta. Sen vuoksi yrityksen on tärkeää selvittää aika ajoin, mitkä ovat ne motivaatiotekijät, jotka sitouttavat henkilöstöä työskentelemään organisaation tavoitteiden mukaisesti ja samalla motivoitua kehittämään omaa osaamistaan sekä organisaation toimintoja. (Nurkkala-Kiilakoski 2018, 17.) Henkilöstön johtamisessa työntekijöiden motivointi ja motivaation ylläpitäminen on esimiehen vastuulla, vaikkakin motivaatio lähtee työntekijästä itsestään (Viitala 2013, 36).

Motivaatiotekijöitä on olemassa lukuisia. Tässä opinnäytetyössä tarkastelen työmotivaatiotekijöistä rajatusti yksilön sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä ja niiden tasoa. Yksilölle tärkeät

työmotivaatiotekijät ja niiden toteutuminen vaikuttavat työhyvinvointia ja työhön sitoutuvuutta edistävästi. Tämän tutkimuksen tulokset näyttävät yritykselle ja henkilöstölle tämän hetkisen työhyvinvoinnin tilaa työntekijöiden näkökulmasta.

2.2 Tarve- ja suoritusarvoteoria

Motivaatioita on pyritty selvittämään useiden teorioiden avulla. Yksi tunnetuimmista motivaatioita kuvaavista teorioista, on psykologi Abraham Maslow'n (1954) luoma tarvehierarkia. Tämän teorian mukaan yksilöllä on tarve tyydyttää tarpeensa määritellyssä järjestyksessä, joista hän motivoituu tärkeysjärjestyksessä enemmän tai vähemmän. (Hyppänen 2013.) Hierarkia syntyy siis toimintaa ohjaavista tarpeista, jotka ovat hierarkisessa suhteessa toisiinsa nähden (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 11). Maslow'n esittämässä teoriassa (kuvio 2) alemman hierarkiataason tarpeiden on oltava tyydyttyneitä ennen kuin yksilö voi siirtyä seuraavalle tasolle. Kuvassa on esitetty, kuinka yksilö voi nähdä eri tarpeiden tärkeydet työssään. Mikäli alemman tason tarve jää tilapäisesti tyydyttymättä, yksilö motivoituu ensisijaisesti sen tyydyttämisestä. (Hyppänen 2013.)



Kuvio 3: Maslow'n tarvehierarkia (Hyppänen 2013).

Maslow'n (1970) mukaan kuviossa 2 esitettyjen perustarpeiden, kuten fysiologiset, turvallisuuden liittyvät ja sosiaaliset tarpeet on oltava tyydyttyneitä ennen kuin yksilö motivoituu ylemmän tason tarpeiden tyydyttämisestä, joita ovat itsensä toteuttamisen ja arvostuksen tarpeet (Maslow 1970, 35-37). Näin yksilö voi kokea itsensä toteuttamisen tarpeiden täyttyvän (Juuti 2006, 47).

Psykologi David McClellandi tutki yksilön tarpeita persoonallisuustestien avulla, joiden pohjalta hän muodosti kolme eri tarpeiden ryhmää, jotka perustuvat yksilön synnynnäisiin tarpeisiin. Ensimmäinen tarve on *suoriutumisen tarve*, johon sisältyy tarve menestyä ja eteenpäin pyrkiminen. Toinen tarve on *liittymisen tarve*, jolla tarkoitetaan yksilön halua luoda ja ylläpitää hyviä ihmissuhteita. Kolmantena on *vallan tarve*, joka kuvastaa yksilön halua hallita toisia ja vaikuttaa heidän tekemiseen. (Ruohotie 1998, 53.) Joillain yksilöillä on suuri halu menestyä, jolloin he tavoittelevat enemmän henkilökohtaista menestystä kuin sen tuomia palkkioita.

Tällaiset yksilöt pyrkivät toimimaan tehokkaasti ja luomaan yhä parempia toiminta- ja työskentelymalleja. Edellä mainitut tekijät motivoivat suoriutumisen tarvetta, ja tällaisen tarpeen omaavat yksilöt odottavat saavansa palautetta suoriutumisestaan nopeasti. Korkean liittymisen tarpeen omaavat yksilöt panostavat ihmissuhteisiin ja pyrkivät yhteisymmärrykseen muiden kanssa pyrkien välttämään kilpailutilanteita. Suuremman vallan tarpeen omaavat yksilöt taas hakeutuvat kilpailullisiin tilanteisiin, pyrkien kasvattamaan omaa arvovaltaansa. Vallan tarve näkyy mm. yksilön haluna vaikuttaa muihin ihmisiin ja päästä kontrolloimaan heitä. Tällaiset yksilöt nauttivat vastuutehtävistä. (Robbins 2003, 162-163.)

Näiden tarpeiden tunnistaminen auttaa ymmärtämään yksilöiden erilaisia toimintamalleja työelämässä. Esimerkiksi, miksi toiset hakeutuvat haastaviin kilpailullisiin tilanteisiin herkemmin kuin toiset ja haluavat olla johtotehtävissä, kun taas toiset kokevat tiimityöskentelyn ja ihmissuhteet tärkeämmiksi.

2.3 Työn imu

Työn imulla tarkoitetaan yksilön positiivista tunne- ja motivaatiotilaa työtä tehtäessä. Työn imua kokevat ovat työssään tehokkaita sekä työhönsä sitoutuneita ja uppoutuneita. Yksilö, joka siis kokee työn imua, viihtyy vaativassakin työssä ja tämän seurauksena tuo parempaa tuottavuutta työnantajalle (Perkiö-Mäkelä, Hakonen & Hirvonen 2012, 103; Tarkkonen 2013, 36.) Työn imu käsitteen on alun perin esitellyt yhdysvaltalainen organisaatiokäyttäjyksen professori William Kahn jo vuonna 1990. Hänen määritelmänsä mukaan työn imu on kokemus, jossa ihminen voi työrooleissaan hyödyntää ja ilmaista itseään kokonaisvaltaisesti ja olla täysin läsnä työssään. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 117.) Työn imu on yksilön kokemuksena suhteellisen pysyvä, ja siihen liittyvät vahvasti työn sisältö ja työyhteisön ilmapiiri, joissa yksilön oma kokemus on ratkaiseva (Tarkkonen 2013, 36). Työn imua kokevat ihmiset suoriutuvat paremmin tehtävistään, koska he keskittyvät paremmin työhönsä (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 117).

Työn imu syntyy työhön liittyvistä eri tekijöistä, kuten työtehtävästä, johtamisesta ja työn järjestelyistä (Perkiö-Mäkelä, ym. 2012, 104). Työn imun ilmiötä voidaan vahvistaa esimerkiksi muokkaamalla työtehtävät sellaisiksi, että ne vastaavat yksilön omia tavoitteita ja motivaatiota. Työtä muokkaamalla työ muuttuu yksilölle merkityksellisemmäksi, lisää luovuutta ja psykologista pääomaa, kuten optimismia sekä vähentää työuupumusta ja työssä tylsistymisen kokemuksia. (Ojala 2018, 96.) Vaikkakin työn imun vahvistaminen on lähtöisin yksilöstä itsestään, on siihen kannustaminen ja kokemuksen vahvistaminen esimiehen vastuulla (Hakonen & Nylander 2015, 151-152).

3 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin tutkimus ja kehittäminen on alkanut reilu sata vuotta sitten työntekijän työturvallisuuden edistämisestä ja sairauksien vähentämisestä. Vähitellen mukaan on tullut laajempiakin näkökulmia - huomio on siirtynyt yksilön tarkastelusta koko työyhteisön

toimivuuteen ja sairauksista terveyden edistämiseen. Tästä huolimatta työhyvinvointi ymmärretään edelleenkin työpaikoilla usein ainoastaan fyysisen kunnon kohentamiseksi tai virkistykseen tarjoamiseksi. Nämäkin sisältyvät työhyvinvointiin, mutta organisaation strategisista tavoitteista lähtevä suunnitelmallinen henkilöstövoimavarojen kehittäminen johtaa parempiin tuloksiin. (Manka, Heikkilä-Tammi, Vauhkonen 2012,12.)

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu työn mielekkyydestä, terveellisyydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista (Työterveyslaitos). Työhyvinvointiin sisältyy lisäksi yksilön psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen terveys. Työhyvinvointia lisäävät esimerkiksi motiivoiva johtaminen sekä työntekijän osaaminen ja työyhteisön ilmapiiri. Työhyvinvointi vaikuttaa työssä jaksamiseen, ja sen lisääntyessä työn tuottavuuteen. Lisäksi hyvinvoiva työntekijä on sitoutuneempi työhönsä ja huolehtii terveydestään tehokkaammin. Työhyvinvoinnin edistämisen vastuu on sekä työntekijällä itsellään että työnantajalla. Vaasan sairaanhoitopiirin johtajan Marina Kinnusen (2018, 12) mukaan avoin ja aito keskustelu henkilöstön ja johdon kanssa on tärkeää, jotta työhyvinvointia voidaan edistää mm. löytämällä uusia, parempia toimintatapoja tehdä töitä. Työnantajan vastuulla on huolehtia turvallisuudesta, työpäristöstä, hyvästä johtamisesta sekä henkilöstön tasapuolisesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta. Työntekijä vastaa lisäksi oman työkykynsä ja ammatillisen osaamisen ylläpitämisestä. Työyhteisön ilmapiiriin taas vaikuttavat jokainen työyhteisön jäsen. (STM. 2018.)

3.1 Työhyvinvointitekijät

Työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät; organisaation piirteet, johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja työ sekä viime kädessä myös työntekijän tulkinta omasta työyhteisöstään. Myös työntekijän oma persoona ja yksityiselämä vaikuttavat hyvinvoinnin kokemukseen. Työhyvinvointi on siis monen tekijän summa, jolla on taloudellisia vaikutuksia liiketoimintaan. (Manka, ym. 2012, 12.) Työhyvinvointiin liittyvät hyvä johtaminen, palkitseminen, osaamisen kehittäminen ja työyhteisö. Viime vuosina on alettu puhua voimavara- ja voimavarojen ajattelusta, jonka mukaan hyvinvointia on mahdollista edistää lisäämällä toimia, jotka kehittävät työn voimavaroja. Pahoinvointia puolestaan voidaan ehkäistä hallitsemalla työn vaatimuksia. Tästä ajattelusta on käytetty myös nimeä tasapainomalli, eli työhyvinvointi mahdollistuu, mikäli työn myönteiset piirteet ovat suuremmat kuin sen kuormittavat tekijät. Työn voimavaroja ovat mm. kannustava ja osallistava johtaminen, innovatiivinen ilmapiiri, työn hallinta ja työhön vaikuttamisen sekä työssä kehittymisen mahdollisuudet. Työyhteisön voimavaroja lisäävät yhteisöllisyys ja toimivuus. Lisäksi yksilöllisiä voimavaroja ovat psykologinen pääoma, mihin kuuluvat itseluottamus, toiveikkaus, optimismi ja sitkeys, sekä osaaminen, terveys ja fyysinen kunto. (Manka, ym. 2012,12.) Työhyvinvointi syntyy siis yksilön ja työpaikan, työn, esimiehen sekä työyhteisön positiivisen ja aktiivisen vuorovaikutussuhteen ansiosta.

Työhyvinvointi näkyy yksilössä työnilona ja sitoutuvuutena ja organisaatiossa voimavarana, sillä hyvinvoivat työntekijät tekevät tuloksellista työtä. Hyvä työilmapiiri

mahdollistaa innovatiivisuutta ja houkuttelee uusia osaavia työntekijöitä yritykseen. (Manka, ym. 2012, 12.) Työhyvinvointia voisi kuvailla, että se on, sitä kun on mukava tulla töihin ja lähteä töistä, kun on saanut hyvää aikaan.

Työntekijöiden kokemana työhyvinvointi on vahvasti yhteydessä organisaation liiketoiminnan tuloksellisuuteen. Osa työhyvinvoinnin taloudellisista vaikutuksista on nähtävissä välittömästi ja osa vasta myöhemmin ajan kuluessa. Taulukossa 1 on kuvattu työhyvinvoinnin taloudellisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen tulokseen suoraan tai välillisesti.

Välitön talousvaikutus	Välillinen talousvaikutus	Lopullinen talousvaikutus
<ul style="list-style-type: none"> • Tehokas työaika • Sairaus- ja tapaturmakulut • Varhemaksut ja kuntoutushyvytykset • Yksilötuottavuus • Työprosessin toimivuus • Kehitystoiminta 	<ul style="list-style-type: none"> • Työn tuottavuus • Työn laatu • Innovatiivisuus ja uudistumiskyky • Asiakastyytyväisyys • Työvoiman riittävyys • Työnantajamaie 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuloksellisuus • Palvelukyky • Maine

Taulukko 1: Työhyvinvoinnin talousvaikutukset (Manka, Heikkilä-Tammi, & Vauhkonen 2012, 13).

Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnin toteutumiseen. Organisaation tavoitteellinen johtaminen, osaamisen kehittäminen ja työympäristöön panostaminen ovat toimintoja, jotka vaikuttavat työhyvinvointia edistävasti. Esimiehen tehtävänä on yrityksen näkökulmasta motivoida työntekijöitä organisaation tavoitteisiin sekä johtaa henkilöstöä vuorovaikutteisesti. Hyvä esimies on luotettava, oikeudenmukainen, kuunteleva ja kannustava. (Manka, ym. 2012, 12.) Työntekijän näkökulmasta yksilön työhyvinvointia edistää kokemus oikeudenmukaisesta johtamisesta ja mahdollisuus sopia työhön liittyvistä joustoista (Atkins 2018, 1948).

Vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön ja siihen liittyviin tavoitteisiin lisäävät työhyvinvointia. Työn monipuolisuus, työssä kehittyminen ja työstä saatavat ulkoiset palkkiot edistävät työhyvinvoinnin kehittymistä ja ylläpysymistä. Hyvä työilmapiiri muodostuu toisten työn arvostamisesta, avoimuudesta, onnistumisesta ja luottamuksesta. Työyhteisön toimivuutta ja tuloksellisuutta voidaan lisätä työn organisoinnilla sekä tavoitteiden saavuttamisen yhteisvastuullistamisella. (Manka, ym. 2012, 12.)

3.2 Työhyvinvoinnin haasteet ja hyödyt

Työelämä vaatii nykypäivänä ihmisiltä paljon, sillä se on haastavaa tietotyötä, jossa tarvitaan sujuvia yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja (Nummelin 2018). Työelämän muutokset, epävarmuus ja kiire luovat haasteita ihmisen sopeutumiskyvylle ja vaikuttavat merkittävästi

työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen (Huovinen 2018, 7). Työelämä on muuttunut vaativammaksi niin työntekijöiden kuin johtamisenkin näkökulmasta. Työn luomat paineet voivat näkyä esimerkiksi lisääntyneenä työstressinä ja sosiaalisissa suhteissa. Näiden haasteiden tunnistaminen ja ratkaiseminen ovat yhä tärkeämpiä, jotta työhyvinvointi ja työkyky voidaan turvata. (Nummelin 2008.)

Hyvinvoiva henkilöstö on Haikon kartanon kylpylänjohtaja Raija Huovisen (2018, 7) mukaan yrityksen tärkein voimavara. Työhyvinvointi vaikuttaa sekä suoraan että epäsuorasti organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Tutkimuksissa on Huovisen mukaan osoitettu työhyvinvoinnin parantamiseen tähtäävien hyvin suunniteltujen ja toteutettujen toimenpiteiden olevan yritykselle taloudellisesti erittäin kannattavia. Hyöty voi olla jopa kymmenkertainen panostuksiin verrattuna. Luku syntyy mm. Vähentyneistä sairauspoissaolo- ja eläkekustannuksista. Yleisesti työhyvinvoinnin panostukset näkyvätkin erilaisten kustannusten vähentymisenä. (Huovinen 2018, 7.)

Koettuun työhyvinvointiin vaikuttavat terveys ja fyysinen kunto (Työterveyslaitos). Liikunnalla esimerkiksi on sekä psyykkisiä että fyysisiä vaikutuksia yksilön terveyteen. Se parantaa stressinsieto- ja keskittymiskykyä, ja sillä on positiivisia vaikutuksia yksilön minäkuvaan, itsetuntoon sekä itseluottamukseen. Liikunta toimii lisäksi joillekin rentoutumisen ja palautumisen keinona, jotka jälleen edesauttavat työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Liikunnan tulisikin kuulua perustellusti yritysten terveyttä edistävään työhyvinvointitoimintaan. (Huovinen 2018, 7.) Vaikka työkykyä ja -terveyttä olisi, niiden lisäksi työolosuhteiden ja työympäristön täytyy tukea terveyttä ja hyvinvointia (Liukkonen 2009 ,243).

3.3 Työtyytymättömyys ja työuupumus

Työtyytymättömyys eli toisin sanoen työhyvinvoinnin puute näkyy yleensä työsuoritusten tehottomuutena, heikompana työilmapiirinä ja lopulta henkilöstön vaihtuvuutena. Tavallisimpia työsuhteen lopettamisen syitä ovat Liukkonen (2009, 235-236) mukaan: tyytymättömyys työn antamiin haasteisiin ja etenemismahdollisuuksiin, työnantajan arvojen ristiriitaisuus työntekijän omien arvojen kanssa, alhainen tai epäoikeudenmukainen palkka, työympäristön heikkoudet, stressi, epävarma työ, huonot vaikuttamismahdollisuudet työhön sekä tyytymättömyys johtamiseen ja henkilöstöpolitiikkaan. Vaihtuvuutta tarkasteltaessa, organisaatioissa tulisi tarkastella sekä työntekijöiden, että esimiesten vaihtuvuutta, sillä esimerkiksi esimiesten vaihtuminen tiuhaan koettelee henkilöstön mukautumiskykyä ja halua omaksua erilaisia johtamistyyliä. (Liukkonen 2009, 235-236.) Vaihtuvuudella on myös tervehdyttävä vaikutus sekä yksilön että liiketoiminnan näkökulmista, jos työntekijä ei motivoitu työstään enään (Viitala, 2009, 90).

Työtyytymättömyyttä voidaan lähestyä tarkastelemalla myös työn kuormitustekijöitä, joita ovat työn ja työympäristön erilaiset tekijät. Kuormitustekijät voidaan jaotella psyykkisiin ja

fyysisiin kuormitustekijöihin, jotka painottuvat eri tehtävissä eri tavoin. Molemmat fyysinen ja psyykinen ylikuormitus johtaa häiriöihin, jotka vaikuttavat yksilön suorituksia heikentävästi. Ylikuormittuminen heikentää oppimiskykyä ja vähentää innovatiivisuutta. Rasittunut ihminen ahdistuu herkemmin, josta voi seurata erinäisiä toissijaisia häiriötiloja, kuten unettomuutta ja ärtymystä. (Viitala 2009, 216-218.)

Yksilön hyvinvoinnin kannalta oma jaksaminen on ensiarvoisen tärkeää. Yhä useampi tuntee työssään uupumusta. Työmäärät ja työn vaatimukset ovat useilla aloilla lisääntyneet. (Hämäläinen 2001, 20.) Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää yksilön kokonaisvaltainen hyvinvointi, sillä kaikilla elämän osa-alueilla hyvinvoiva työntekijä jaksaa myös paremmin työssään. (Hämäläinen 2001, 153.) Työuupumuksen varoitussignaaleja ovat Turusen (2018, 35) mukaan jatkuva päänsärky, vatsavaivat, lihasjumeit, puristava tunne rinnassa, ruokahaluttomuus, väsymys ja nukahtamisvaikeudet. Psyykkisinä oireina esiintyy ahdistusta, masennusta, äkkipikaisuutta, sosiaalisten tilanteiden välttelyä ja negatiivista ajattelua. Vaikka yksilö tunnistaisi työuupumukseen liittyvät vaaran merkit, hän saattaa silti sinnitellä etsien itsenäisesti helpotuskeinoja tilanteeseen. (Turunen 2018, 35-36.) Turunen (2018, 36) suosittelee mikrotaukoja työssä, jotka auttavat palautumaan. Mikrotauoat ovat hetkellisiä työn tauottamisia, ja ne kestävät 30 sekunnista muutamaan minuuttiin. Mikrotaukoja on hyvä pitää useita kertoja päivässä, ja ne voivat olla esimerkiksi lyhyitä juttutuokioita kollegan kanssa tai ikkunasta ulos katselua. Yleisesti ottaen, mitä kiireisempi työtahti, sitä tärkeämpiä tauot ovat. (Turunen 2018, 36.)

Työterveyspsykologi Heli Hannosen (2018, 34) mukaan työuupumukselta voi välttyä, jos yksilön suojautumiskeinot ovat toimivia. Ensimmäinen keino Hannosen mukaan on päästä vaikuttamaan omaan työhönsä. Ihmiset ovat myös tyytyväisempiä, jos heillä on monia mielihyvää tuottavia ja saavutettavia tavoitteita elämässään (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 41). Toisena tärkeänä asiana Hannonen (2018, 34) nostaa esiin työyhteisön antaman sosiaalisen tuen, sillä kiireen keskellä esimerkiksi kollegan apu työtehtävien suorittamisessa tuo helpotusta. Työ voi aiheuttaa tunnekuormaa, jota on hyvä päästä purkamaan, sillä muuten ne kasaantuvat ja kuormittavat. Yksilö voi keskustella ja sanoittaa tuntemuksensa esimerkiksi työnohjauksessa, työpalaverissa tai 1+1-keskustelussa. Työuupumuksen ennaltaehkäisyn kannalta on tärkeää saada myönteistä palautetta työstä, sillä se yksinkertaisesti tuottaa yksilölle mielihyvää. Oikeudenmukainen ja tasavertainen kohtelu ja sen kokeminen on yhtä tärkeää. (Turunen 2018, 34.)

4 Johtamisen vaikutukset työmotivaatioon

Hyvällä johtamisella, palkitsemisella ja työhyvinvoinnin ylläpitämisellä on Huovisen (2018, 7) mukaan positiivinen vaikutus henkilöstön fyysiseen ja psyykkiseen jaksamiseen, ja tämän kautta yrityksen tulokseen. Toimivien työnkuvien ja -prosessien, tehokkaan yhteistyön, tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden, avoimuuden ja osallistumisen mahdollisuuksien myötä voidaan luoda edellytyksiä työhyvinvoinnille. Organisaatioissa voidaan mm. käynnistää erilaisia hyvinvointiohjelmia, joilla yrityksen henkilöstöä osallistetaan työhyvinvoinnin edistämiseen.

Työturvallisuus on tärkeä osa henkilöstöjohtamista ja työhyvinvointia. Kaiken kaikkiaan hyvin hoidettu ja johdettu yritys ovat paras tae yrityksessä toimivien työntekijöiden hyvinvoinnille ja työmotivaation ylläpysymiselle. (Herzberg 2003, 46; Viitala 2013, 229-231.)

4.1 Motivoiva ja ratkaisukeskeinen johtaminen

Motivoiva johtaminen on osittain yksilöllistä, mutta työntekijöillä on samoja sisäisiä motivaatiotekijöitä, joihin johtamisella voidaan vaikuttaa. Työntekijän kokemus työssä kehittymisestä ja oman kyvykkyyden eli kompetenssin lisääntymisen tunne lisäävät yksilön sisäisen työmotivaation kokemusta. Työssä tarjottavilla oppimis-, kehittämis- ja etenemismahdollisuuksilla organisaation johto ja esimies voivat tukea työntekijän työmotivaatiota. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 160.) Nykypäivänä edelleen digitalisaatio vaikuttaa yksilön työhön liittyvään toimintaan ja aikaansaannoksiin muuttamalla työn edellyttämiä toimintavaatimuksia ja osaamista, sekä työssä tarvittavia voimavaroja. Salmela-Aro ja Nurmi (2017, 157) viittaavat Bakker & Demeroutin (2007) kuvaamaan malliin, jossa esitetään, että hyvällä johtamisella sekä työtehtävien muokkauksella on mahdollista vaikuttaa työn sujuvuuteen, aikaansaataavuuden ja työn imun kokemiseen nykypäivän yhä kasvavassa digitaalisessa työssä.

Yksilölle on luontaista autonomian kokemus omista työtehtävissään. Kun työntekijälle annetaan vapaus tehdä työssään henkilökohtaisia ratkaisuja, se johtaa voimaantumiseen ja autonomian tunteeseen, mikä lisää innostusta ja työn imua. Tällä taas on usein myönteinen vaikutus yksilön työn tehokkuuteen ja työhön sitoutuvuuteen lisääntyneen vastuunoton myötä. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 160.) Työntekijöiden työmotivaatioon voidaan lisäksi vaikuttaa aineellisella ja aineettomalla palkitsemisella, kuten taloudellisilla kannustimilla, työympäristön, työn sisällön ja työstä annettavan palautteen avulla. Palkitsemisen tulee houkutella, motivoida ja sitouttaa erilaisia yksilöitä, joilla on erilaisia elämän ja työuran etenemisen mukaan muuttuvia tarpeita ja tavoitteita. Palkitsemisen tulee edistää yksilön tavoitteiden saavuttamista, yhteistyötä, oppimista ja kehittymistä, jotka edesauttavat työhyvinvoinnin kokemusta. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 161.)

Oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen esimiestyö ovat keskeinen osa motivoivaa johtamista. Lisäksi onnistunut johtamistyö edellyttää tekijältään työntekijän näkökulmasta erityisiä piirteitä; sopiva persoonallisuus, osaaminen, kokemus, koulutus, halu kehittyä tehtävässä, motivaatio johtamiseen ja elämäkokemus. Johtaminen edellyttää luottamusta esimiehen ja työntekijän välillä, joka voi syntyä yllä lueteltujen ominaisuuksien, rehellisyyden, avoimuuden ja johdonmukaisen johtamisen myötä. (Viitala 2009, 280.) Motivoivassa johtamisessa esimies kannustaa henkilöstöä, huomioi hyvät työsuoritukset, toimii oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti, kuuntelee ja pitää henkilöstön puolia, sekä motivoi omalla esimerkillään (Suvanto & Jokinen 2002, 229).

Ratkaisukeskeinen, toisin sanoin voimavarakeskeinen johtaminen on tullut Suomeen 1970-luvulla, ja se on saanut alkunsa terapiatyöstä. Ratkaisukeskeisessä johtamisessa ei ole kyse valmiiden ratkaisujen tarjoamisesta työyhteisölle, vaan kyse on työyhteisön jäsenten omien tavoitteiden ja näkökulmien etsimisestä. Johtamisessa ratkaisukeskeisyyttä voidaan pitää hyvin käytännönläheisenä strategiana sekä ongelmatilanteissa että työyhteisön kehittämisessä. Ratkaisukeskeisyys on myös tapa ajatella ja toteuttaa työelämää. (Kiuru-Ahvonon 2018.)

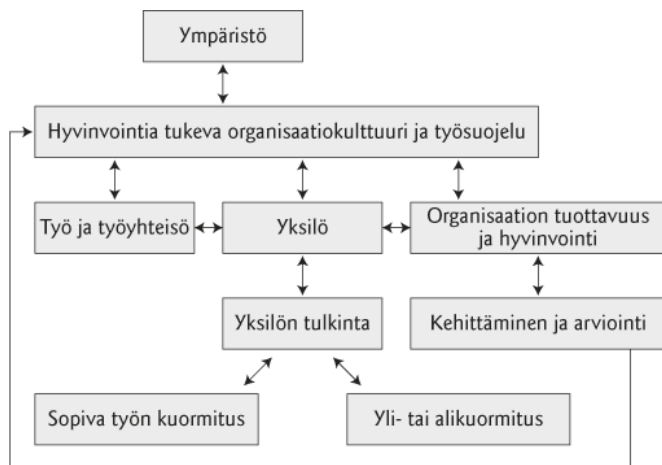
Ratkaisukeskeisyys soveltuu hyvin kaikkeen ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja elämän tilanteisiin. Ratkaisukeskeinen esimies keskittyy mahdollisten syiden ja selitysten etsimisen sijaan työyhteisöstä keinoja, joilla turvataan hyvä ja sujuva työskentely jatkossa. Käytännössä tämä näkyy kuuntelemisena ja tavoitteiden määrittelynä sekä onnistumisten esiin nostamisena. Ratkaisukeskeisyys näkyy esimiehen kiinnostuksena työntekijöiden vahvuuksia ja voimavaroja kohtaan ja hän pyrkii kaikin tavoin mahdollistamaan työntekijöille parhaat työskentelyolosuhteet ja -edellytykset. Ratkaisukeskeisyys tarjoaa työelämässä menetelmiä, joiden avulla työyhteisöön voidaan luoda toimiva ja luotettava työilmapiiri, sekä valmentaa itseä ja työyhteisöä tavoitteiden saavuttamiseen, ja antamaan ja vastaanottamaan palautetta ilman puolustusreaktioita (Puhakka 2018.) Ratkaisukeskeistä johtamista tukee henkilöstön osaamisen kehittäminen, joka on edellytys toiminnan edistymiselle. Työelämän vaatimukseen on vastattava, joka tarkoittaa työntekijän jatkuvaa osaamisen kehittämistä. (Rissanen & Lammintakanen 2011, 250.) Ratkaisukeskeinen johtaja hakee keinoja ennaltaehkäistä ongelmia ja kehittää toimintoja paremmaksi yhteistyössä henkilöstön kanssa.

4.2 Stressinhallinta

Stressi tarkoittaa tilannetta, jossa yksilöön kohdistuu niin paljon haasteita ja vaatimuksia, että tilanteeseen sopeutumiseen käytettävissä olevat voimavarat ovat tiukoilla tai ylittyvät (Mattila 2018). Nykyisen työelämän kiirekulttuuri ja jatkuvat muutokset luovat asiantuntijatyöhön haasteita ja kuormitusta (Alhanen, ym. 2011, 14). Sekä myönteinen tai kielteinen muutos voi vaikuttaa yksilöön stressaavasti. Mikään yksittäinen ärsyke ei sinänsä aiheuta stressiä, vaan stressireaktio riippuu paljon yksilön vastustus- ja sietokyvystä, sekä erityisesti hänen näkökulmistaan ja asenteistaan. (Mattila 2018.) Stressiä syntyy mm. tarpeesta, joka ei tyydyty, eli motiivista, joka ei täyty toivotulla tavalla (Mayor & Risku 2015). Pahimmillaan lisääntyvät työelämän vaatimukset johtavat oman toiminnan vähenemiseen, työstä kuormittumiseen sekä lyhytnäköiseen ja reaktiiviseen toimintaan. Mielekäs työntekeminen edellyttää, että yksilö voi perustaa toimintansa itse jäsennettyyn, jatkuvasti rikastuvaan kokemukseen itsestään ja toimintaympäristöstään. (Alhanen, ym. 2011, 14.) Tällöin yksilön oma kokemus omasta työstään ja työympäristöstään on merkitsevä.

Stressinhallinta on psykoterapeutti Tarja Nummelinin (2018) mukaan nykypäivänä yhä keskeisempi työelämätaito niin yksilö kuin organisaatiotasolla. Työn hallinta ja järjestely vaativat jatkuvaa kehittämistä, muuttumista ja oppimista. Työn ja työntekijän välistä vuorovaikutusta

on mahdollista kehittää, niin että työ voidaan kokea hallittavaksi. Tätä vuorovaikutusta ja siitä syntyvää työhyvinvointikokemusta on kuvattu alla olevassa kuviossa 3. (Nummelin 2018.)



Kuvio 4: Työn ja työntekijän vuorovaikutusmalli (Nummelin 2018).

Työntekijän työhyvinvointikokemukseen vaikuttavat eri työympäristötekijät ja itse työ. Kuten kuviossa 3 on kuvattu eritekiäjöiden välillä on jatkuva vuorovaikutus, joka on vastavuoroista, eli vaikutusta on molempiin suuntiin. Esimerkiksi yksilö itse voi vaikuttaa siihen, miten tulkitsee yli- tai alikuormittumista ja sopivan työn kuormituksen määrää. Vastavuoroisesti taas yli- tai alikuormittuminen saattaa vaikuttaa yksilön tulkintaan sopivasta työn kuormituksesta ja työhyvinvoinnin kokemisesta. Myös työ- ja työyhteisö vaikuttavat yksilön kanssa vastavuoroisesti, esimerkiksi työyhteisössä vallitseva kiireinen ilmapiiri vaikuttaa yksilön kokemukseen kiireestä ja stressistä. (Nummelin 2018.) Stressaantunut työntekijä ei ole tehokas, mikäli stressin kokemus jatkuu pitkään. Stressitilasta palautuminen on ensiarvoisen tärkeää työntekijän hyvinvoinnin kannalta. Stressistä palautuminen edellyttää riittävän pitkää lepoa öisin, vapaa-ajalla ja viikonloppuina; erityisesti uni on tärkeää. Työntekijän palautumista on mahdollista seurata kliinisin mittauksin ja menetelmin esimerkiksi työterveydessä. (Manka ym. 2012, 56.)

4.3 Työnohjaus

Työnohjaus on yksilön työhön liittyvää oppimista edistävä ja organisaation toimintaa kehittävä työväline, jolla on työsuojelullinen ja työhyvinvointia edistävä tehtävä (Häggblom, 2018, 43). Työnohjauksessa yksilö tutkii, arvioi ja kehittää työtään työnohjaajan avulla. Sillä pyritään oman työn, työyhteisön ja työrooleihin liittyvien kysymysten, ajatusten ja tunteiden jäsentämiseen. (Suomen työnohjaajat.)

Työnohjaus on syntynyt sosiaalityön, kirkon ja terapeuttisen hoitotyön yhteydessä. Näissä työympäristöissä ilmenee vaativa asiakastyö, joka on henkisesti kuormittavaa. Työnohjaus on levinnyt sittemmin laajemmalle työelämän eri alueilla. Työnohjauksen on osoitettu parantavan

työn laatua ja lisäävän yksilöiden työhyvinvointia. Työnohjauksella yksilö voi saada paremman ymmärryksen työstään ja sen kuormittavuudesta sekä omasta ammatillisesta kehitymisestä ja työyhteisön haasteista ja niiden käsittelystä. (Alhanen 2011, 15-16.) Työnohjausta tukee yksilön myönteinen käsitys omasta kyvykyydestä ja itsestään (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 249).

Työnohjauksella voidaan siis vastata nykyisen työelämän aiheuttamiin haasteisiin, kuten kiireeseen, jatkuviin muutoksiin sekä työyhteisön moninaisiin haasteisiin, sillä se auttaa mm. oman työn järjestämisessä ja ajanhallinnassa, yksilön työnkuvan ymmärryksessä ja omien arvojen tunnistamisessa. Työnohjauksen avulla työtehtävät ja työyhteisön roolit jäsentyvät sekä yhteiset tavoitteet selkiytyvät, ja näin johtaminen kehittyy entistä paremmaksi. Myös yksilön muutokkyky ja uuden oppiminen lisääntyvät ja työn tehokkuus paranee. (Suomen työnohjaajat.) Esimiehet ovat avainasemassa yksilön työnohjauksen käytännön järjestämisessä, ja sitä voidaan käsitellä esimerkiksi kehityskeskustelussa, tiimikokouksessa tai yksikön koulutustilaisuuden keskusteluissa (Hägglom 2018, 43).

5 Työyhteisön vaikutukset työhyvinvointiin

Työelämässä yhteisöllisyys parhaimmillaan tukee terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tulokellisuutta. Yhteisöllisyys luo yhteenkuuluvuutta, tarjoaa työyhteisön jäsenille turvaa ja auttaa hahmottamaan työympäristöä. (Lintunen 2017, 178-179; Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 16.) Hyvä työyhteisö tukee ja auttaa jokaista jäsentä, sekä hyväksyy erilaisuudet yhteisön jäsenissä ja heidän työskentelytavoissaan. (Manka, ym. 2007, 16). Työterveyslaitoksen verkkosivuston mukaan, hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijät ovat avoimia ja nauttivat keskinäistä luottamusta. Tällaisessa työyhteisössä innostetaan ja kannustetaan toisia yhä parempiin suoriin, ja kaikki pitävät ns. yhtä. Hyvin toimivassa työyhteisössä annetaan johdonmukaisesti myönteistä palautetta ja huolehditaan ettei kenenkään työmäärä kasva kohtuuttomaksi. Työyhteisö tarjoaa tukea ja toimintakyky säilyy eteen tulevissa haastavissakin muutostilanteissa. Toimivalle työyhteisölle on luontaista puhua myös vaikeista asioista ja negatiivisen palautteen antaminen osataan ottaa rakentavasti vastaan. (Työterveyslaitos.)

Työyhteisön jäsenet saavat yhteisöllisyydestä ns. sosiaalista pääomaa, joka vahvistaa yhteisön toimintaa edistävää keskinäistä luottamusta ja vuorovaikutusta (Manka ym. 2007, 16; Ruohotie & Honka 1999,17). Sosiaalinen pääoma on niin työyhteisön kuin yksilön voimavara, joka tehostaa sekä yhteisten että omien tavoitteiden saavuttamista. Sosiaalisella pääomalla voi olla myös negatiivisia vaikutuksia. Esimerkiksi, jos yhteisö ei siedä erilaisuutta, se voi aiheuttaa sulkeutuneisuutta työyhteisön jäsenissä. Tiiviit sosiaaliset suhteet voivat myös aiheuttaa ei toivottuja ilmiöitä kuten kiusaamista, kateutta ja synnyttää kuppikuntia. (Manka, ym. 2007, 16.)

Hyvän ja avoimen työyhteisön eteen täytyy tehdä töitä. Esimiehen on luotava puitteet, jotka mahdollistavat yhteisen keskustelun perustehtävästä, työstä ja työyhteisön keskinäisistä

suhteista. Kuulluksi, ymmärretyksi ja hyväksytyksi tuleminen ovat luottamuksen syntymisen edellytyksiä. Tasa-arvoinen, oikeudenmukainen ja huomioon-ottava kohtelu henkilöstön ja esimiehen välillä muodostavat perustan hyvälle työyhteisön syntymiselle. (Manka, ym. 2007, 17.)

5.1 Työhyvinvoinnin edistäminen työyhteisössä

Mankan ja ym. (2012, 15) mukaan useat tutkimukset osoittavat, että yksilön psykososiaalisilla ja organisatorisilla työoloilla on voimakas vaikutus yksilön psyykkiseen hyvinvointiin, työn imun kokemiseen ja työhyvinvointiin ylipäänsä. Organisatorisilla työoloilla tarkoitetaan mm. yrityksen johtamiskulttuuria, henkilöstöpolitiikkaa ja turvallista työympäristöä (Hakanen 2017, 123). Työhyvinvointi on ymmärrettävä koko työyhteisön toimivuuden kehittämisenä, ei pelkästään yksittäisten työntekijöiden työterveydestä ja hyvinvoinnista huolehtimisena. Työyhteisön hyvä toimivuus ja -ilmapiiri ehkäisee ongelmia ja pienentää työkykyriskejä. Esimerkiksi, mitä pidemmälle työyhteisön ristiriidat tai yksilön sairastaminen etenee, sitä kalliimmaksi se tulee myös työnantajalle työn häiriintymisen ja sairauspoissaolojen vuoksi. (Manka, ym. 2012, 15.) Yritysten sairauspoissaoloseuranta on yksi mittari kuvaamaan työnantajalle asioiden korjaamistarvetta työn, mutta se tarvitsee rinnalleen myös muita mittareita ja herkkää havainnointia esimieheltä (Viitala 2009, 212). Työhyvinvointi- ja työilmapiirikyselyt kehityskeskustelut ovat hyviä mittareita ja työvälineitä, jos ne osataan hyödyntää oikein, ja niiden pohjalta edetään johdopäätöksiin ja parannuksiin.

Työyhteisön hyvinvointia voidaan edistää esimerkiksi varhaisella ongelmakohtiin puuttumisella ja puheeksi ottamisella. Varhaisella puheeksi ottamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa jokin asia työpaikalla tai työyhteisössä uhkaa muuttua huonompaan suuntaan. Asia voi koskettaa koko organisaatiota, työyhteisöä tai yksilöä. Aktiivinen ja varhainen puheeksi ottaminen on selkeä osoitus aidosta huolenpidosta ja välittämisestä työyhteisössä. (Manka, ym. 2007, 20.)

5.2 Muutosten vaikutus työyhteisöön

Organisaatio- ja työyhteisömuutokset ovat useissa työpaikoissa arkipäivää. Muutos voidaan yksinkertaisesti määritellä uudeksi tavaksi organisoida ja tehdä työtä. (Rissanen & Lammintakanen 2011 146). Muutos tuo mahdollisuuksia kehittymiseen ja uuden luomiseen, mutta samalla se asettaa haasteita erityisesti esimiestyölle (Työturvallisuuskeskus). Henkilöstön osallistaminen muutosten suunnitteluun ja toteutukseen ovat muutoksen onnistumisen kannalta tärkeää. Muutokseen osallistuminen antaa yksilölle mukanaolon ja vaikuttamisen tunteen sekä tarjoaa samalla työnantajalle mahdollisuuden hyödyntää henkilöstönsä asiantuntemusta ja osaamista muutosprosessissa. Työyhteisön hyvinvointia muutosprosessissa edistää oikeudenmukaisena toteutunut johtaminen. (Rissanen & Lammintakanen 2011 159,160.) Toimiva työyhteisö ja hyvä työilmapiiri mahdollistavat innovatiivisen ja tehokkaan työskentelyn myös muutoksissa, mikä tukee yksilön hyvinvointia ja yrityksen liiketoimintaa. (Ojala 2018, 135).

6 Työhyvinvointitutkimus

Tutkimusongelman selvittämiseksi teetettiin työhyvinvointitutkimus, jonka tarkoituksena oli selvittää henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa ja siihen vaikuttavia syitä yksilön työmotivaatiotekijöiden näkökulmasta. Yrityksen johdon on tärkeä tietää, kuinka henkilöstö voi ja mitä yritys voisi tehdä paremmin, jotta henkilöstö voisi entistä paremmin. Liiketoiminnan menestymisen kannalta on tärkeää, että vähäiseenkin tyytymättömyyteen ja oireiluun puututaan, jolloin työhyvinvointiin liittyvät ongelmat eivät myöhemmin eskaloidu. Hyvinvoiva henkilöstö sitoutuu työhönsä ja yritykseen paremmin.

Työhyvinvointitutkimuksen aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella, joka suunniteltiin ja luotiin juuri tätä tutkimusta varten yhteistyössä toimeksiantajayrityksen edustajien kanssa. Kyselylomaketutkimuksissa voidaan erottaa kaksi erilaista tutkimusasetelmaa; poikittaistutkimus ja pitkittäistutkimus (Vastamäki & Valli 2018, 129). Tähän opinnäytetyöhön valikoitui poikittaistutkimus eli poikkileikkausaineistolla tehty tutkimus, jossa aineisto kerättiin yhtenä ajankohtana useilta vastaajilta. Poikittaistutkimuksessa on vaikea saada selville asioiden syy-seuraussuhteita, joten se keskittyy enemmän asioiden keskinäisiin korrelaatiosuhteisiin (Vastamäki & Valli 2018, 130). Tutkimuksessa ollaan erityisesti kiinnostuneita siitä, millaisella tasolla kohdeyrityksen henkilöstön työmotivaatio- ja työhyvinvointi ovat.

6.1 Tutkimusongelma, perusjoukko ja taustatekijät

Tutkimusongelmalla tarkoitetaan kysymystä, johon tutkimuksella pyritään vastaamaan (Heikkilä 2014, 12). Tutkimusongelma, jota opinnäytetyössä ja kyselyn avulla haluttiin selvittää, oli kuinka yritys voisi tukea ja edesauttaa työntekijöiden työmotivaatiota, jotta he voisivat ja viihtyisivät työssään paremmin. Työhyvinvointikyselyn toivottiin myös herättävän kyselyyn vastaajan ajatuksia omista työmotivaatiotekijöistä. Tutkimuksen taustatekijöiksi on rajattu työmotivaation sisäiset ja ulkoiset tekijät; työ itsessään, palkitseminen, esimiestyö, työympäristö ja työyhteisö. Kyselyn otannan määritteli työn toimeksiantaja ja kohdeyrityksen edustaja yhteistyössä kirjoittajan kanssa. Kysely haluttiin toteuttaa tälle otannalle, koska sille nähtiin tarve, ja tuloksilla ei haeta yleistettäviä tuloksia. Kyselyn otantaa määriteltäessä huomioitiin kyselytutkimukselle tyypillinen vastaamattomuus, eli ettei vastaustaprosentti olisi lähelläkään sataa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000).

Heikkilän (2014, 32) mukaan jokaisella tutkimuksella on oltava perusjoukko, jolla tarkoitetaan tutkimuksen kohteena olevaa yksikköä, josta tietoa halutaan kerätä. Tämän opinnäytetyötutkimuksen perusjoukkona oli kohdeyrityksen kaikki toimihenkilöt (228), josta otannaksi valittiin 72 ei-esimiesasemassa olevaa kohdeyrityksen toimihenkilöä. Otannan avulla pyritään saamaan isommasta perusjoukosta tietoa, joka kuvaa mahdollisimman hyvin koko perusjoukkoa, ja otannan koko riippuu aina perusjoukon koosta ja tutkittavasta asiasta (Valli 2018, 102). Tutkimus on näin ollen osatutkimus, koska se tarkastelee perusjoukon osaa otannan avulla. Kyselyyn

vastasivat 38 henkilöä (n=38), ja vastausprosentiksi muodostui näin 53%. Kysely toteutettiin konsernin sisällä yhden yhtiön pk-seudun työntekijöille, jolloin se palvelee suoraan kyseessä olevan kohdeyrityksen henkilöstöä ja johtoa.

6.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmät jaetaan kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin, eli laadullisiin ja määrällisiin tutkimuksiin, sekä näiden erilaisiin variaatioihin. Määrällisessä tutkimuksessa aineisto on saatettu tilastollisesti käsiteltävään muotoon, jonka jälkeen tutkimustulosten analysoinnin perusteella voidaan esittää oletuksia ja tehdä päätelmiä ko. aiheesta. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaisempaa tiedonhankintaa, ja tieto kerätään esimerkiksi havainnointien ja haastatteluiden avulla. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2000, 132-133.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttivat tutkimuksen objektiivisuus, toistettavuus ja tutkimusongelman tilastollinen tarkastelu. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kehittämistutkimus, jonka tarkoituksena on parantaa tuotteita, järjestelmiä ja käytäntöjä. Kehittämistutkimuksessa korostuu yksityiskohtainen ongelma-analyysi, joka perustuu teoriaan ja kokemukseen. (Hautamäki 2015.) Tutkimus toteutettiin puolistrukturoidulla kyselylomakkeella, jolla haluttiin kartoittaa pääosin kvantitatiivisesti työhyvinvoinnin tilaa. Kyselytutkimuksen hyöty on sen avulla kerättävä laaja tutkimusaineisto, ja kyselyjä käytetäänkin yleisimmin työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden mittaamiseen (Hirsijärvi, ym. 2000, 132; Vehkalahti 2008, 11). Sähköinen kyselylomake lähetettiin kohderyhmälle sähköpostitse saatekirjeen kanssa (liite 2). Saatekirjeessä selvitettiin tutkittaville tutkimuksen tarkoitus ja tulosten käyttö (Heikkilä 2014, 29). Kyselylomakkeella esitettiin Likertin asteikolla arvioitavien kysymysten lisäksi 5 avointa kysymystä, joihin tutkittavilla oli mahdollisuus avata omakohtaista kokemustaan tarkemmin. Likertin asteikkoa käytetään mielipideväittämissä, ja arviointiasteikko on tavallisesti 4- tai 5-portainen (Heikkilä 2014, 51). Kyselystä saatuja tuloksia arvioitiin laadullisesti. Tällä toteutustavalla saatiin otannasta selkeät tilastolliset tutkimustulokset, joita avoimet vastaukset tarkensivat otantakohtaisesti.

6.3 Kyselylomakkeen rakenne, toteutus ja aineiston analysointi

Hyvä tutkimuslomake on selkeä, napakka ja innostaa osallistujan vastaamaan. Kyselyn sisältö ja kysymysten esittäminen tulee olla suunniteltu huolella. Vastaaajan ja tulosten analysoinnin kannalta on tärkeää, että kysely on selkeästi jäsennelty esimerkiksi eri aihealueittain ja etenee loogisesti. Tutkimuslomakkeen huolellinen testaus on tärkeä työvaihe, jolla varmistetaan kysymysten relevanttisuus ja lomakkeen sopiva pituus. Hyvin toteutettu kyselytutkimus saa vastaajan tuntemaan osallistumisensa tärkeäksi. (Heikkilä 2014, 53-58.)

Kyselylomakkeelle muodostui kirjallisuuskatsauksen perusteella alustavasti yli 50 kysymystä. Ensiversio kyselystä testattiin aluksi pienellä kohdeyrityksen perusjoukkoa edustavalla koeryhmällä (7 henkilöä), jotka antoivat kyselystä kehittävästä palautetta. Työnantajaedustajat kävivät

myös kyselyn läpi ja antoivat kehitysideoita. Palautteiden perusteella kyselyä iteroitiin, kysymyksiä karsittiin ja yhdistettiin. Lopulta toteutetussa kyselyssä oli 37 kysymystä, joista 5 oli tarkentavaa avointa kysymystä. Muihin kysymyksiin vastattiin Likertin asteikolla; 1= Täysin eri mieltä 2= Osittain eri mieltä 3= Osittain samaa mieltä 4= Täysin samaa mieltä. Suuresta kysymysmäärästä huolimatta, kyselyyn vastaamiseen kului vastaajilla aikaa n. 5 minuuttia. Taustakysymyksissä haluttiin selvittää vastaajan työuran pituutta yrityksessä ja nykyisten työtehtävien kestoa. Molemmat kysymykset kuvastavat työntekijän työhön sitoutuvuutta ja työssä viihtyvyyttä. Kysely jaettiin sisällöllisesti neljään eri osa-alueeseen; Työmotivaatio, Työhyvinvointi, Johtaminen ja Työyhteisö, joiden mukaan kyselyn tulosten analysoiminen oli selkeää. Kysely toteutettiin ajalla 2.-15.1 ja kyselystä lähetettiin muistutusviesti puolesta välissä kyselyn toteutusta.

Tutkimuksesta saatua aineistoa analysoitiin teorian tiedon pohjalta, sekä kyselytyökalu Google Forms ja Microsoft Excel -ohjelman, ja kirjoittajan empiirisen tiedon avulla. Tutkimustuloksista muodostuneita kaavioita tarkasteltiin vastausprosentteittain, vastaajamäärän ja keskiarvon mukaan. Tuloksista muodostuneet kaaviot ja avoimien kysymysten vastaukset on tuotu analysoinnin tueksi kappaleeseen 7. Avoimia vastauksia sensuroitiin niin, ettei niistä paljastu kohdeyrityksen tietoja. Näin huolehdittiin tutkittaville annetusta yksityisyyttä suojaavasta lupauksesta (Heikkilä 2014, 29).

6.4 Tutkimuksen reabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen tavoitteena on saada muodostaa luotettavaa tietoa ja välttää virheellisten tulosten ja käsitysten syntymistä. Jotta tutkimustuloksia voidaan karkeasti yleistää tai soveltaa tutkittavassa organisaatiossa, on tarkasteltava tutkimuksen luotettavuutta. Tutkijan objektiivisuus aihetta ja tuloksia käsitellessä lisää tutkimuksen arvoa. (Heikkilä 2014, 28; Holopainen, Tenhunen, & Vuorinen 2004, 26.)

Tutkimusten luotettavuutta mitataan arvioimalla tutkimuksen reabiliteettia ja validiteettia. Reabiliteetilla tarkoitetaan määrällisessä tutkimuksessa mittaustulosten toistettavuutta ja tulosten tarkkuutta (Heikkilä 2014, 28). Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Hirsijärvi, Remes, & Sajavaara 1997, 216.) Tämän tutkimuksen reabiliteettia ja validiteettia voidaan pitää kohtuullisen hyvänä, sillä tutkimuskyselyn vastausprosentti oli 53% tutkimuksen otannasta. Perusjoukkoon verrattuna vastausprosentiksi muodostui 16%, joka on kohtuullinen suhteessa perusjoukkoon. Otoskoko perusjoukosta oli 31,5%. Otokseen on Heikkilän (2014, 28) mukaan oltava riittävän suuri sattumanvaraisuuksien välttämiseksi. Tutkimuksen tuloksissa täytyy huomioida kato, eli vastaamatta jättäneet, sillä tutkimukseen vastanneet ovat yleensä erilaisia kuin vastaamattajättäneet, joilloin tutkimus ei anna täysin realistista kuvaa tutkittavasta perusjoukosta (Heikkilä 2014, 76). Tutkimuslomake on huolellisesti suunniteltu käyttäen hyödyksi kirjallisuusaineistoja ja aiempia kyselytutkimuksia, mikä lisää tutkimuksen validiutta, koska kyselystä on pyritty mm. poistamaan virheellisesti

tulkittavat kysymykset. Kysely toteutettiin rehellisesti, puolueettomasti ja kyselyyn vastaajien anonymiteettia kunnioittaen. Tutkimusaineiston keruussa on huomioitu uusi GDPR asetus kohdeyrityksen noudattamien linjojen mukaisesti. Hyvinvointikyselyssä ei ole kysytty tutkittavilta arkaluontoisia tai tutkimuksen kannalta epärelevantteja tietoja. Tutkimusaineisto on hävitetty tulosten talteenoton jälkeen asianmukaisesti. Tutkimuksen tulokset näyttävät selkeät kuvaajatrendit työhyvinvointiin vaikuttavista työmotivaatiotekijöistä.

7 Työhyvinvointikyselyn tulokset

Tutkimuksen tuloksia käsitellään tässä luvussa kyselylomakkeen pohjalta (liite 1), joka sisälsi taustatietojen lisäksi neljä eri aihealuetta; Työmotivaatio, Työhyvinvointi, Johtaminen ja Työyhteisö. Vastaukset on tuotu raportille kyselylomakkeen mukaisessa järjestyksessä aihealueitta ja ne sisältävät tuloksia havainnollistavia kuvioita ja selitykset. Kyselyn tuloksista on koottu yhteenveto tämän luvun loppuun kappaleeseen 7.6. Tuloksia analysoidaan teoria- ja kokemusperäisen tiedon pohjalta ja esitetään tutkimuksen johtopäätökset.

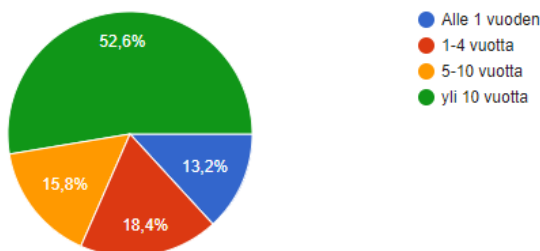
Kyselyn aihealueet on jokainen otsikoitu omaksi alaluvukseen, ja jokainen kysymyskohta sisältää selityksen kuvioiden perusteella havainnoiduista tuloksista, joita arvioidaan kvalitatiivisesti teorian tiedon ja kokemustiedon pohjalta. Kuvioissa on esitetty Likertin asteikolla arvioidut kyselytulokset diagrammeina, joista käy ilmi vastaajien määrät prosentteina ja lukumäärinä. Aihealueiden avoimet kysymykset on esitetty ja selitetty kunkin aihealueen lopussa.

7.1 Taustatiedot

Kyselylomakkeen taustakysymykset selvittivät kyselyn kannalta oleellisina tietoina ainoastaan vastaajien työsuhteen kestoa (kuvio 4) kohde yrityksessä ja nykyisissä työtehtävissä olemisen kestoa (kuvio 5). Kyselyn reabiliteettia lisää se, ettei kyselyn taustatietojen perusteella voida tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Taustatiedoissa kysyttiin vastaajilta ainoastaan asioita, jotka ovat tutkimuksen kannalta oleellisia ja tukevat tutkimuksen tulosten analyysia. Kaikissa kysymyksissä huomioitiin, että vastaajan anonymiteetti säilyy ja ettei tutkittavasta selvitetä arkaluonteisia tietoja.

Työsuhteen kesto

38 vastausta

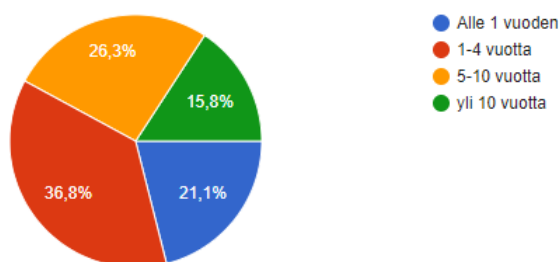


Kuvio 5: Vastaajien työsuhteen kesto

Kyselyyn vastanneista reilu puolet on työskennellyt yrityksessä yli 10 vuotta ja 68,4% yli 5 vuotta. Vain 5 (13,2%) vastanneista on uusia työntekijöitä, joilla työsuhteen kesto on vielä alle vuoden. Työsuhteen kesto on keskimäärin hyvä, joka kuvastaa yritykseen sitoutuvuutta ja työssä viihtyvyyttä.

Nykyisessä työtehtävässä olemisen kesto

38 vastausta



Kuvio 6: Nykyisissä työtehtävässä olemisen kesto

Vastanneista reilut 1/3 on ollut nykyisissä työtehtävissä yli 5 vuotta tai yli 10 vuotta. Toinen 1/3 taas toiminut tehtävissään 1-4 vuoden ajan. Kun verrataan työsuhteen ja työtehtävien kestoa keskenään, voidaan todeta, että työtehtävien vaihtuvuutta tapahtuu pitkien työsuhteiden aikana melko usein. (Työsuhteen kesto yli 10 vuotta 52,6% ja Nykyisissä työtehtävissä olemisen kesto yli 10 vuotta 15,8%).

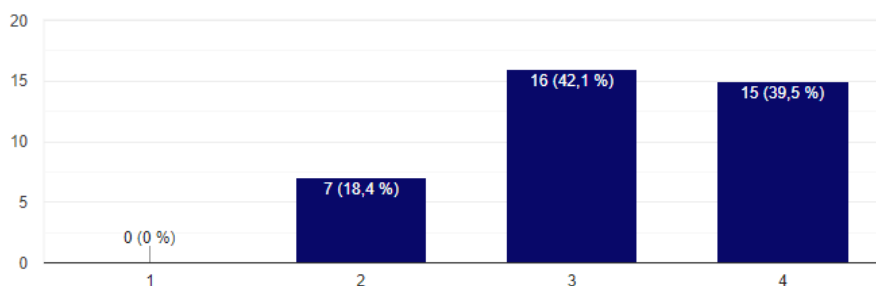
7.2 Työmotivaatio

Vastaajien työmotivaatiotekijöitä ja -tasoa selvitettiin 11:sta Likertin 4-portaisella asteikolla arvioitavalla työmotivaatiotekijöitä eri näkökulmista tarkastelevalla kysymyksellä sekä kahdella avoimella näkökulmaa täydentävällä kysymyksellä. Kuviossa 6 on tarkasteltu vastaajien työmotivaatio tasoa.

1. Työmotivaationi on hyvä tällä hetkellä



38 vastausta



Kuvio 7: Vastaajien koettu työmotivaatiotaso

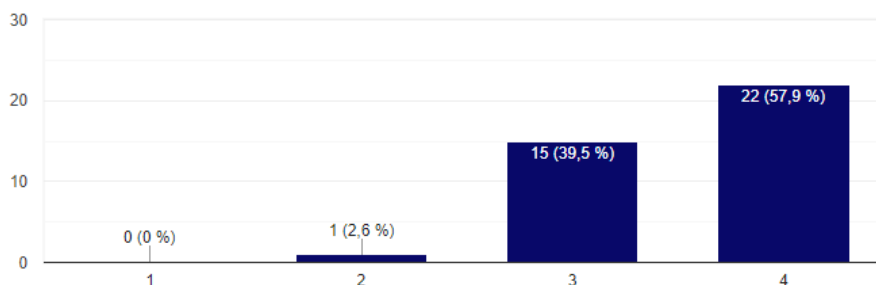
Kyselyn tulosten perusteella vastanneet kokevat työmotivaatio tasonsa olevan hyvä tällä hetkellä, sillä vastaajista 81,6% on osittain tai täysin sitä mieltä, että heidän työmotivaationsa on hyvä (ka 3,2). 7 (18,4%) vastanneista on kuitenkin osittain erimieltä asiasta ja kokevat työmotivaationsa jokseenkin huonoksi. Syitä tähän pyritään analysoimaan tulosten perusteella.

Yksilön kokema motivaatio on vireyttä työtehtävää kohtaan, joka saa aikaan henkilökohtaisten tavoitteiden virittämän toiminnan (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 157). Tällainen yksilön luontainen motivaatio perustuu perimään ja kokemuksiin (kts kappale 3.1), jossa toiminta itsessään voidaan kokea riittävän palkitsevana, niin että se tuottaa yksilölle mielihyvää ja jonka kautta hän asettaa itselleen työtavoitteita (Mayor & Risku 2015). Motivaatio määrittää yksilön toiminnan muotoa, suuntaa, voimakkuutta ja kestoaa. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 157). Motivoitunut työntekijä taas on sitoutunut työtehtävään ja yritykseen. Kohdeyrityksen työntekijöiden työhön sitoutumisen tulokset on esitetty kuviossa 7.

2. Olen sitoutunut työhöni



38 vastausta



Kuvio 8: Vastaajien sitoutuminen työhönsä

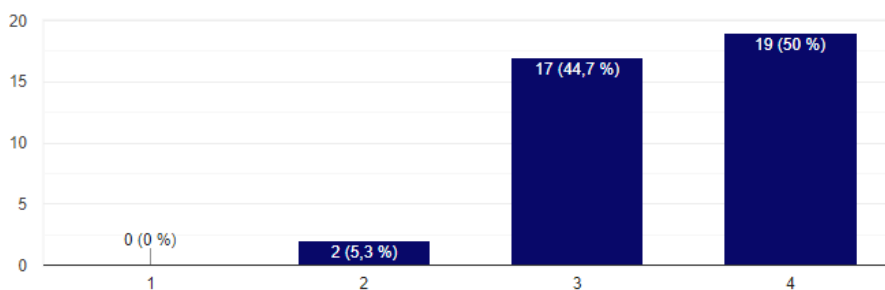
Suurin osa vastanneista kokee olevansa sitoutuneita työhönsä (ka 3,5). Tulos on erittäin positiivinen yrityksen johdon näkökulmasta, sillä sitoutuminen edesauttaa työnteon tehokkuutta ja yrityksen kilpailukykyä. Henkilöstön sitouttamisen keinoina toimivat hyvä henkilöstöpolitiikka,

johon kuuluvat kilpailukykyinen palkkataso tai komensoivat muut edut, hyvä johtaminen, mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen, mahdollisuus yksityis- ja työelämän yhteensovittamiseen sekä kiinnostava työnkuva (Viitala 2009, 90).

Oman työn merkitys ja tärkeäksi kokeminen vahvistavat työmotivaatiokokemusta. Tärkeäksi koettu työ (kuvio 8) lisää työn iloa ja suorituksissa onnistumisen kokemista (kuvio10), jotka vaikuttavat etenkin yksilön sisäisiin motiiveihin. Kuten kappaleessa 3.1 jo esitettiin, sisäiset motiivit ovat yksilölle luontaisia, ja niissä toiminta itsessään voidaan kokea riittävän palkitsevana, mikä taas tuottaa yksilölle mielihyvää ja lisää työhyvinvointia.

3. Koen työni tärkeäksi

38 vastausta

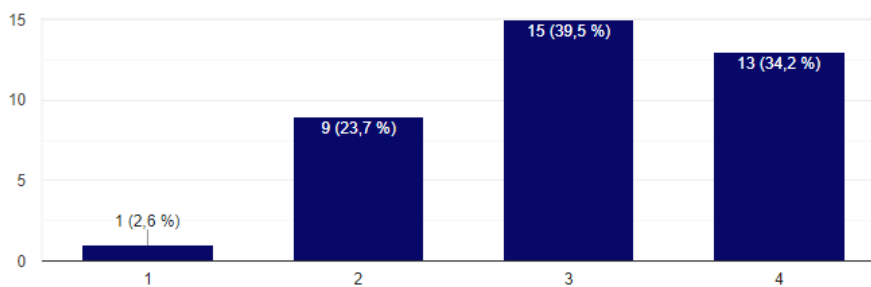


Kuvio 9: Vastaajien kokemus työn tärkeydestä

94,7% vastaajista kokee työnsä osittain tai todella tärkeäksi. Kaksi vastaajista on osittain eri mieltä. Tulosjakauman keskiarvoksi muodostui 3,4, joka on erittäin hyvä. Silti tässä olisi myös parannettavaa vastaajien mielestä. Työtehtäviin vaikuttamalla yksilö voi muokata työtä itselleen mielekkäämmäksi, jolloin yksilön vastuun kokemus työtehtävistä lisääntyy ja työ koetaan usein tärkeämmäksi. Kuviossa 9 on esitetty, kuinka vastaajat kokevat pääsevänsä vaikuttamaan työtehtäviinsä.

4. Voin vaikuttaa työtehtäviini

38 vastausta



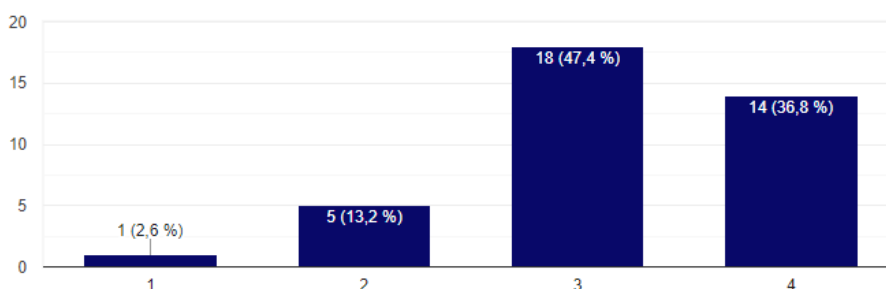
Kuvio 10: Vaikutusmahdollisuudet omiin työtehtäviin

Suuri osa (73,7%) vastaajista kokee voivansa vaikuttaa omiin työtehtäviin jonkin verran tai hyvin paljon. Kuitenkin ¼ vastaajista on sitä mieltä, ettei pääse tai pysty vaikuttaa omiin työtehtäviin. Tulosjakauman keskiarvo on 3,0. Työntekijän työtehtäviin liittyvän autonomian ja liikkumavaran mahdollistaminen lisää yksilön työhyvinvoinnin kokemusta ja työhön sitoutuvuutta. Päätöksenteon ja suunnittelun mahdollisuus sitouttavat yksilöä omiin tehtäviin lisääntyvän vastuun myötä. (Niermeyer & Seyffert 2004, 74-75.) Työtehtävien lisäksi vaikutusmahdollisuudet voivat liittyä myös työaikoihin, päätöksentekoon ja suunnitteluun (Työterveyslaitos).

5. Koen työniloa ja onnistumisia tehtävissäni



38 vastausta



Kuvio 11: Vastaajien kokemus työnilosta ja onnistumisista työssä

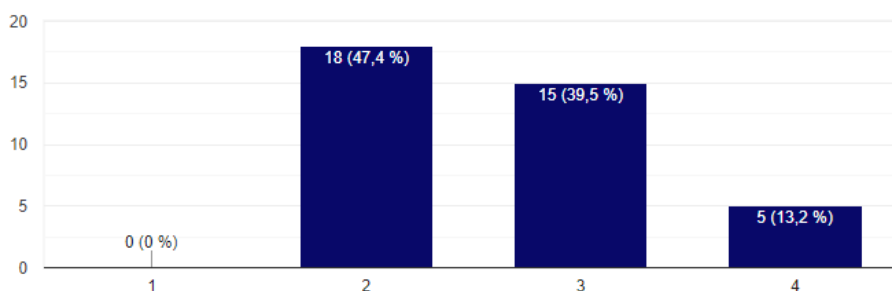
Työtehtävissä vastaajat kokevat onnistumisia ja työniloa silloin tällöin tai usein. 6 vastaajista on osittain tai täysin erimieltä. Kysymyksen vastausten keskiarvo on 3,2. Ruohotien ja Hongan (1999, 17-18) mukaan työn ominaisuudet säätelevät työmotivaatiota, joten työn mielekkyydellä, työtehtävien vaihtelevuudella ja työssä onnistumisilla on suuri merkitys sille, miten työntekijä viihtyy työssään ja kuinka motivoitunut hän on työtään kohtaan. Työn erilaiset ominaisuudet vaikuttavat yksilön haluun suoriutua työtehtävistään. (Ruohotie & Honka 1999, 17-18.) Työnilo ja onnistumisen kokemus lisäävät yksilön sisäistä motivaatiota, joka johtaa juurikin haluun tehdä asioita toiminnan tuottaman mielihyvän vuoksi. Tällaisen luontaisen motivaation ylläpysyminen edellyttää motiivien kanssa yhteensopivien tehtävien, tilanteiden ja tavoitteiden löytämistä. (Mayor & Risku 2015.)

Työn ja sen muodostaman mielihyvän lisäksi yksilö tarvitsee muitakin motivaatiotekijöitä sitoutukseen tehtäväänsä ja yritykseen. Yksi näistä tekijöistä on palkkaus, joka luo työntekijälle perusturvaa ja ollessaan kohdallaan myös työmotivaatiota suoriutua työtehtävistä hyvin. Palkkaukseen ja palkitsemiseen kohdistuu monenlaisia odotuksia, tunteita, mielipiteitä, uskomuksia ja vaatimuksia, jotka tekevät sen toteuttamisesta kiehtovaa ja haastavaa. Palkkauksen tulee tapahtua oikeudenmukaisesti ja johdonmukaisesti. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala, 2014, 14-15, 30-32.) Kyselyyn vastaajien tyytyväisyyttä palkkaukseen ja kohdeyrityksen palkitsemisjärjestelmään on selvitetty kuvioissa 11 ja 12.

6. Olen tyytyväinen palkkaani



38 vastausta



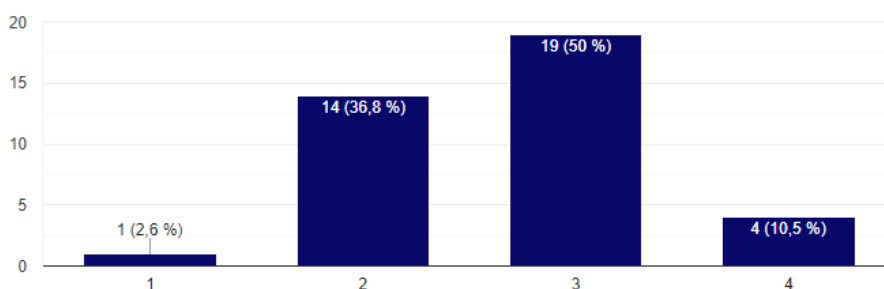
Kuvio 12: Vastaajien tyytyväisyys palkkaan

Omaan palkkatasoon ollaan kyselyn tulosten perusteella jokseenkin tyytymättömiä. Vastauslinja on negatiiviseen suuntaan nouseva. Kysymyksen keskiarvoksi muodostui 2,6, joka on kyselyn heikoin tulos. Palkka on henkilöstön tekemän työn hinta, eikä varsinaisesti palkitsemista tai motivaatiokeino. Silti sopivalla korvauksella on työmotivaatioon suotuista vaikutus. (Viitala 2013, 138.) Föhrkin (2013, 73) on todennut K-ruokakaupalle tekemissään opinnäytetyön tuloksissa työntekijöiden tyytymättömyyden työstä maksettavaan korvaukseen. Palkkauksella on vaikutusta työntekijän motivaatioon positiivisesti, jos yksilö kokee työnsä arvon vastaavan työstä saatavaa palkkaa.

7. Olen tyytyväinen palkitsemisjärjestelmään



38 vastausta



Kuvio 13: Vastaajien tyytyväisyys palkitsemisjärjestelmään

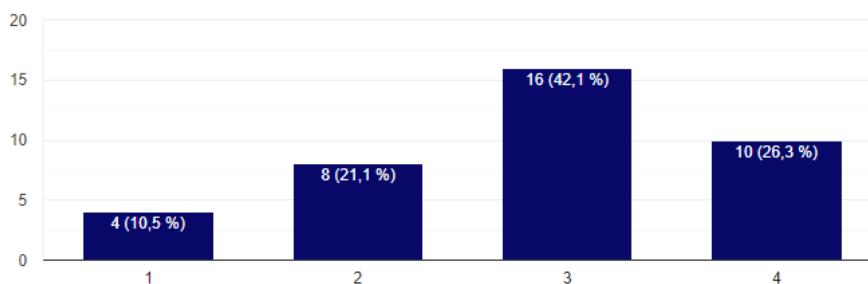
Palkitsemisjärjestelmä koostuu organisaation ja tulosyksikön valitsemista palkitsemisen tavoista ja prosesseista. Tavat määrittelevät, mitä palkkiot ovat, millä perusteella, kuinka paljon, millä aikavälillä ja kenelle. Prosessit viittaavat käytännön toimenpiteisiin, joiden avulla palkitseminen toteutuu. Keskeistä on suorituksen johtamisen prosessi eli tavoiteasetanta ja suoriutumisen arviointi. Useimmiten tähän liittyy esimies-alaiskeskustelu- tai kehityskeskusteluprosessi. (Viitala 2013, 143-144.)

Palkitsemisjärjestelmä jakaa vastaajien mielipiteet 40/60%, jossa 15 vastaajista on sitä mieltä, ettei palkitsemisjärjestelmä ole riittävän hyvä ja 23 sitä mieltä, että se miellyttää jonkin verran tai hyvinkin paljon. Tuloskeskiarvo on 2,7. Organisaation sisällä on yleiset bonustavoitteet, jotka koskettavat kaikkia organisaation työntekijöitä, ja tämän lisäksi jokaisella yhtiöllä ja yhtiön osastolla, sekä yksilöllä voi olla omat tavoitteet, jotka vaikuttavat lisäpalkkioiden muodostumiseen. Kysymys vaatisi tarkentavan jatkokysymyksen, jotta pystyttäisiin tulkitsemaan ja vertaamaan palkitsemisjärjestelmän toteutumista vastaajien keskuudessa, ja saataisiin vastaus siihen, miksi osa vastaajista on tyytyväisiä ja osa ei.

Ulkoisten motiivien lisäksi myös sisäiset motivaatiotekijät koetaan palkitsevina (Mayor & Risku 2015). Salmela-Aron ja Nurmen (2017, 39) mukaan yksilön omat henkilökohtaiset tavoitteet ovat useimmiten organisaatiota suurempi mielihyvän kohde. Kehittyminen ja tavoitteisiin pääseminen on palkitsevaa ja motivoivaa yksilön näkökulmasta.

8. Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni

38 vastausta



Kuvio 14: Kehittymismahdollisuudet omassa työssä

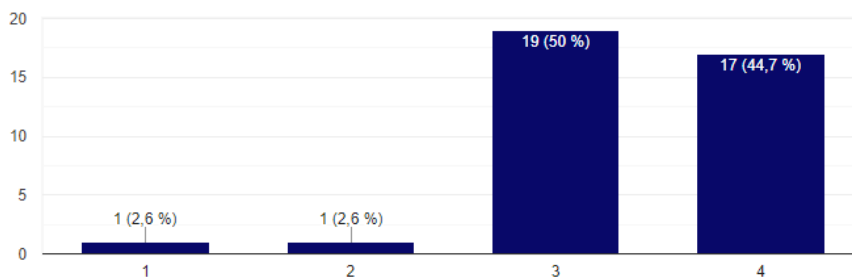
Työtehtävissä kehittyminen on mahdollista suurelle osalle vastaajista (ka 2,8). Kuitenkin huomattava osa ei näe työssään juurikaan mahdollisuuksia kehittyä. Kehittyminen on yksilön luontaista motivaatiota ylläpitävä tekijä. Mahdollisuus kehittyä työtehtävissä on edellytys työntekijän työhyvinvoinnille.

Työntekijä on itse vastuussa omasta oppimisestaan ja osaamisen ylläpidosta, mutta myös työnantajalla on lakisääteinen velvollisuus huolehtia työntekijän ammatillisen osaamisen ylläpidosta ja kehittämisestä. Lankisen, Miittisen ja Sipilän (2004, 35) mukaan usein epäselvät tavoitteet, huono johtaminen ja heikosti toteutetut tavoite- ja kehityskeskustelut ja näiden perusteella sovitut kehittämistoimenpiteet vähentävät sitoutumista työhön ja huonontavat työsuorituksia. Henkilöstön osaamisen ja kehittymisen varmistaminen on tullut yhä tärkeämmäksi, koska tulevaisuuden tuloksellista liiketoimintaa ja siinä tarvittavaa yhteistä osaamista on kehitettävä yhdessä työntekijöiden ja johdon kanssa (Lankinen, ym. 2004, 35).

Työhyvinvoinnin kannalta on myös tärkeää, että yksilö huolehtii omasta jaksamisestaan ja siitä, ettei hänen yksityiselämänsä kuormita työelämää ja toisin päin. Yksityiselämässä olisi hyvä olla voimaannuttavia asioita, jotka luovat mielihyvää. Riittävä lepo, hyvä ravitsemus, liikunta ja itsestä huolehtiminen ovat perusta hyvälle työhyvinvoinnille ja työsuorituksille. (Huovinen, 2018, 7.)

9. Yksityiselämäni tukee työssäjakamistani

38 vastausta



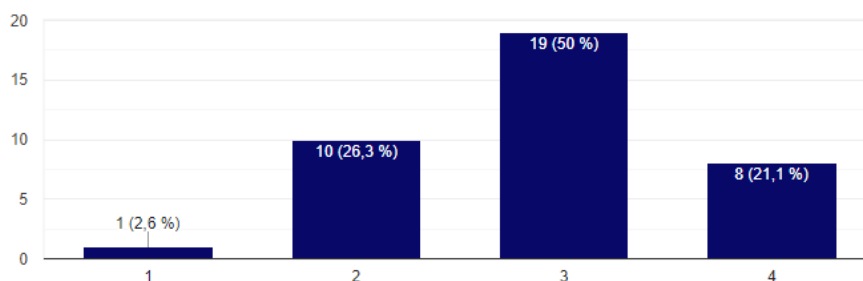
Kuvio 15: Vastaajien kokemus yksityiselämän tuesta työelämään

Yksityiselämän koetaan edesauttavan työssäjakamista ja omaa työhyvinvointia. Vastaajat kokevatsa huolehtivansa omasta hyvinvoinnistaan ja työkyvystään tulosten perusteella hyvin (ka 3,4). Yksityiselämässä ei pääosin esiinny työelämää kuormittavia tekijöitä. Kahdella vastaajista yksityiselämä ei vastaushetkellä tue työssäjakamista täysin. Syitä saattaa olla useita, yleisimpiä ovat perheeseen, talouteen ja terveyteen liittyvät yllättävät syyt.

Työelämän ei nähdä samalla tavalla tukevan yksityiselämää kuin yksityiselämän työelämää, kuten kuvio 15 osoittaa. Tuloskeskiarvoksi muodostui 2,9. Työelämän nähdään melko yleisesti jonkin verran kuormittavan yksityiselämää.

10. Työelämä tukee yksityiselämäni

38 vastausta



Kuvio 16: Vastaajien kokemus työelämän tuesta yksityiselämään

Kysymyksen 13 ("Mitkä asiat heikentävät työmotivaatiota?") avoimissa vastauksissa saattaisi olla tätäkin kysymystä tarkentavia syitä. Esimerkiksi huono työilmapiiri tai huono esimiestyö

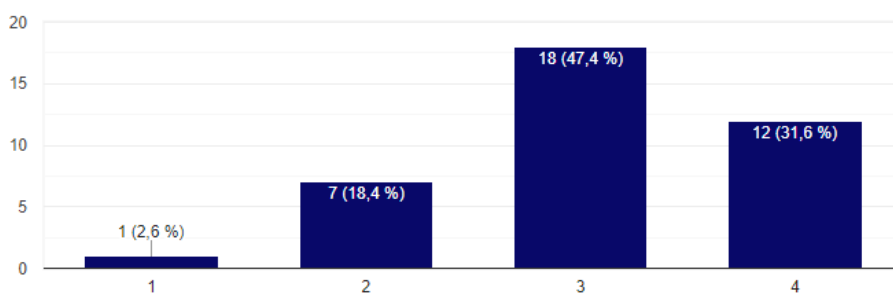
saattaa olla yksilöä tällä hetkellä kuormittava tekijä, joka vaikuttaa heikentävästi työelämän yksityiselämää tukevaan kokemukseen. Myös vastaajan asenne ja arvot saattavat poiketa nykyisen työn sisällöstä ja vaatimuksista, jolloin työntekijä voi kokea työtä kohtaan tyytymättömyyttä, joka näkyisi työn yksityiselämään tuomien hyötyjen havaitsemisen vaikeutena.

Työyhteisön myönteinen ilmapiiri ja toimiva vuorovaikutus ovat merkittävä työmotivaatiotekijä. Toisilleen tukea, arvostusta ja hyväksyntää antava työyhteisö lisää työn imun kokemista (Manka, ym. 2012, 12). Mahdollisiin työyhteisöongelmiin on puututtava varhaisessa vaiheessa, jotta työyhteisön ilmapiiri ei tulehdu ja ongelmat kertaannu. Kuviossa 16 on esitetty tulokset, kuinka vastaajat kokevat työilmapiirin toteutuvan omassa työyhteisössään.

11. Työilmapiiri tukee työmotivaatiotani



38 vastausta



Kuvio 17: Työilmapiirin vaikutus työmotivaatioon

Työilmapiirin koetaan tukevan työmotivaatiota melko hyvin (ka 3,1); 79% vastaajista ajattelee, että työilmapiiri tukee työmotivaatiota hyvin tai merkittävästi. 21% kokee, että työilmapiiri heikentää työmotivaatiota jonkin verran tai merkittävästi.

Kyselyn 12:sta ja 13:sta kysymys tarkastelivat vastaajan yksilöllisiä kokemuksia työmotivaatiosta tällä hetkellä, ja etenkin sitä, mikä yksilöä motivoi eniten sekä mitkä syyt vaikuttavat motivaatiota heikentävästi (kuvio 17 ja 18). Työssä motivoivat useat eri tekijät. Näistä pääryhmiksi muodostuvat kehittymisen mahdollisuus ja työtehtävien vaihtelevuus, sosiaaliset kontaktit ja hyvä työilmapiiri, työnjärjestäminen ja vaikutusmahdollisuudet, työn tärkeys ja työn ilo, hyvä johtaminen ja palautteenanto. Tähän avoimeen kysymykseen vastasi 32/38, vastausprosentiksi muodostui tämän kysymyksen osalta 84,2% - kysymys ei ollut pakollinen vastattava.

12. Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi eniten?

- Uudet työtehtävät, onnistumiset, saavutetut realistiset tavoitteet
- Vaihtelevuus ja sosiaaliset kontekstit
- Ammattiosaamiseni, monipuolisuus, työpaikan henki
- Itsensä kehittäminen
- Työn mielekkyys, ulkoiset asiakkaat

- Riittävän haastavat projektit, joilla on säälinen toteutusaikataulu
- Kiinnostava työ, aika hyvä palkka, ihana työyhteisö
- Kannustavat työtoverit ja esimies
- Olen ylpeä yrityksen brändistä.
- Työn "tarpeellisuus" ja riittävyys
- Onnistumiset ja asiakaspalvelu
- Työn vaativuus
- Palaute hyvin tehdystä työstä
- Työkaverit, esimies, työnantaja
- Mahdollisuus hyödyntää päivittäin työssäni innovatiivista ja luovaa ajattelua
- Pystyy vaikuttamaan työhönsä
- Hyvä esimies ja hyvät kollegat
- Mielenkiintoiset työtehtävät, itsenäinen työ
- Työyhteisö ja mielenkiintoiset työtehtävät
- Sopiva vastuu, positiivinen palaute, hyvä tekemisen meininki
- Vaihtelu
- Esimiehen palaute
- Työaika
- Onnistuminen vaikeissa työtehtävissä
- Palautteen saanti, hyvä tiimihenki, yhteisen tavoitteen eteen työskentely
- Asiakastyö
- Uudet tehtävät, uuden oppiminen
- Innostava, haasteellinen työ ja hyvä tiimi
- Monipuoliset ja haastavat työtehtävät
- Muutamat hyvät työkaverit
- Se, että koko ajan on uutta opittavaa ja voin kehittää sekä itseäni että työtäni
- Oma rauha työnteolle. Ja se, että pääsee näkemään työnsä jäljen

Luettelo 18: Työssä eniten vastaajia motivoivat asiat

Työmotivaatiota heikentävinä tekijöinä (kuvio 18) taas nähdään erityisesti avokonttori työympäristönä ja työtehtävien järjestäminen, epäoikeudenmukainen esimiestyö ja huono työilmapiiri, työkiireet ja työtehtävien rutiinimaisuus, sekä autonomian puute. Palkkaus nostettiin tässä kysymyksessä esiin, eli siihen tyytymättömyys näkyy motivaatiota heikentävänä tekijänä. Tähänkin avoimeen kysymykseen vastasivat 32/38 vastaajista.

13. Mitkä asiat vähentävät työmotivaatiotasi?

- Palkka, se ei koskaan nouse
- Tarkat säännöt
- Ammattiosaamistani ei ole koskaan hyödynnetty kunnolla, pomon huonohko tuki sekä erittäin vahva muutosvastaisuus
- Huono tiimihenki, huono palkka
- Järjestelmien puutteellisuus
- Epäselvät prosessit, viime hetken "säätäminen"
- Jos työt jakaantuvat epäoikeudenmukaisesti, huono henki työpaikalla, erimielisyydet
- Meluisa avokonttori välillä

- Avokonttorin meluisuus
- Välinpitämättömyys
- Huono ilmapiiri
- Liikaa töitä samanaikaisesti
- Avokonttori, vetoisuus, huono ilmanvaihto, melu, työrauhan puute
- Joskus liika työkuorma, aikataulut
- Negatiivisuus ja vastustus/ennakkoluulot uusia työtapoja ja ohjelmistoja kohtaan muilta kollegoilta
- Byrokraattisuus
- Luvattu palkankorotus, mutta esimieheni ei saa johtoa hyväksymään
- Joustamattomuus työajoissa ja tehtävissä, huono työilmapiiri, epäselvät säännöt, epäselvä tehtävän ja vastuunjako
- Liian rutiininomaiset työtehtävät
- Jos alaisia ei kohdella tasapuolisesti
- Huonot työolosuhteet
- Töiden kasautuminen
- Kiire
- Avokonttori, huono ilma ja voimakkaiden hajusteiden käyttö avokonttorissa
- Kun asiat eivät mene syystä tai toisesta eteenpäin
- Osaston ilmapiiri
- Kiire, liian pitkät työpäivät
- Ajoittainen kiire, riittämättömyys
- Tehtävät, jotka eivät selkeästi linkity Fazerin tavoitteisiin
- Tiukka ja ahdas johtamistyö
- Ajoittainen stressi
- Jatkuva valvonta laskee motivaatiota

Luettelo 19: Työssä eniten vastaajien työmotivaatiota vähentävät asiat

Hyvä työympäristö on turvallinen ja tuottava (Työterveyslaitos). Työympäristöön luetaan fyysinen ympäristön lisäksi Viitalan (2009, 228) mukaan työn sisältö ja organisointi, henkilöstön roolit, johtaminen, urakehitysmahdollisuudet, työajat sekä työ ja yksityiselämän yhteensovittaminen. Näin ollen vastaajat kokivat erilaisia puutteita ja ongelmakohtia erityisesti työympäristötekijöissä.

Esimiestyön tärkeimpinä tehtävinä voidaan yleisesti pitää yksikön perustehtävän konkretisointia onnistuneella viestinnällä ja johtamisella. Esimiehen tehtävänä on varmistaa henkilöstön töiden ja yhteistyön sujuvuus, mahdollistaa työntekijöiden kehittymistyö, arvioida ja edesauttaa omaa ja henkilöstönsä osaamista, sekä kannustaa ja antaa rakentavaa ja positiivista palautetta. Kaiken esimiestyön tulisi tapahtua oikeudenmukaisesti, tasa-arvoisesti ja perustellusti. (Hyppänen 2013, 16.)

7.3 Työhyvinvointi

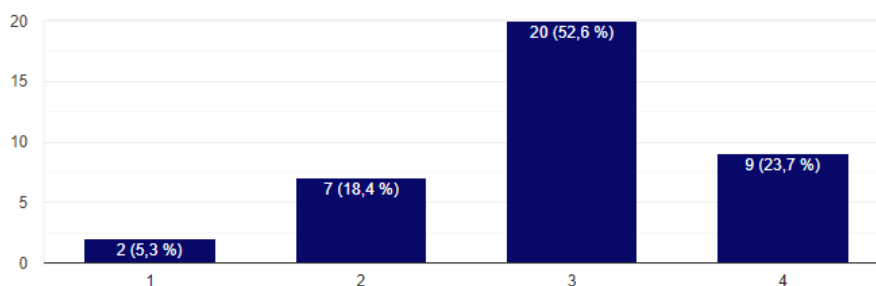
Työhyvinvoinnin kulmakiviä ovat terveys, osaaminen sekä fyysinen ja psyykinen työympäristö. Mielenkiintoinen työ, arvostava ja tukeva työyhteisö sekä mahdollisuus kehittyä työtehtävissä

ovat yksilön elämässä parhaimmillaan tärkeitä voimavaroja ja elämään mielekkyyttä tuottavia asioita. Työn, työympäristön sekä yksilön omien voimavarojen ja odotusten tasapaino ovat hyödyksi sekä yksilölle itselleen että yritykselle, sillä vain hyvinvoiva työntekijä pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan, kehittymään sekä olemaan innovatiivinen. (Viitala 2009, 212.)

Työtyytyväisyys merkitsee yksilön subjektiivista kokemusta työstään ja työssä olosta, mikä useimmiten tulkitaan asenteeksi työtä kohtaan. Korkea työtyytyväisyys ja -motivaatio kertovat työntekijän hyvinvoinnista, mikä jälleen edesauttaa yrityksen menestystä. (Robbins, Judge & Campbell 2010, 4.)

14. Olen tyytyväinen työssäni

38 vastausta



Kuvio 20: Vastaajien työtyytyväisyystaso

Reilut 50% vastaajista on jokseenkin tyytyväisiä työssään, ja 23,7% täysin tyytyväisiä. Vajaa 20% kokee olevansa jokseenkin tyytymättömiä ja kaksi vastaajista täysin tyytymättömiä työssään. Kysymyksen tulosten keskiarvoksi muodostui 2,9. Työtyytyväisyys ja työmotivaatio ovat rinnastettavia käsitteitä, jossa heikentyminen vaikuttaa työn tehokkuuteen ja näin ollen myös yrityksen tuloksellisuuteen.

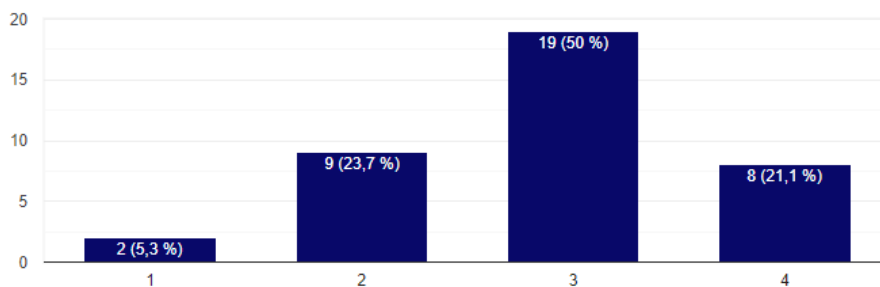
Työtyytyväisyys on yksilön työtään kohtaan tuntema myönteinen tunne, joka muodostuu työn ominaisuuksista ja erityispiirteistä (Rasila & Pitkonen 2010, 8). Työ itsessään on oleellinen yksilön työmotivaatioon vaikuttava tekijä. Riittävän haastava työ, kehittymisen mahdollisuudet, työn sisällön vaihtelevuus, työn mielekkyys, onnistumiset, tunnustukset, urakehitys jne. liittyvät yksilön työstä muodostamaan positiiviseen kokemukseen. Työtytymättömyyttä taas saattavat aiheuttaa huonosti hoidettuina yrityksen harrastama henkilöstöpolitiikka, esimiestyö, palkka, työyhteisö, elämäntilanne, työasema ja -turvallisuus (Viitala 2013, 85-88).

Kysymyksessä 15 (kuvio 20) kysyttiin yksilön kokemusta työn kuormittavuudesta. Suurin osa vastanneista koki, että työ kuormittaa jonkin verran, muttei liikaa. 11 vastanneista oli sitä mieltä, että työ kuormittaa heitä selkeämmin, jopa kohtuuttomasti (5,3%). Vain 21,1% oli siis vastanneista sitä mieltä, ettei työ kuormita heitä juuri ollenkaan. Näin ollen n. 80% vastanneista työ

kuormittaa jonkin verran tai merkittävästi. Prosenttiosuus on melko suuri. Tulostajakauman keskiarvo on 2,9.

15. Työ ei kuormita minua liikaa

38 vastausta



Kuvio 21: Vastaajien kokemus työn kuormittavuudesta

Tietotekniikan myötä työ on muuttunut abstraktiksi, itsenäisemmäksi, ongelmien ratkaisua vaativaksi ja suurien tietomäärien hallinnaksi. Tällainen työ on nostanut työntekijän henkistä vaatimustasoa, mikä näkyy mm. osaamis- ja koulutustason nousuna. Tietotekniikan kehittymisen myötä, työn tekemisen ajallinen ja maantieteellinen sijoittuminen on irtaantunut perinteisemmästä työnteon mallista. Nykyään työtä voidaan tehdä usein ajasta ja paikasta riippumatta. Tietotyön suurimpana uhkana on sen henkinen kuormittavuus. Taustalla vaikuttavat työmäärän vaikea hallittavuus, työnteon leviäminen vapaa-aikaan, kasvavien tietomäärien hallinta ja työn monimuotoisuus, jossa valmiita työsuorituksia on yhä vaikeampi hahmottaa. Työ edellyttää lisäksi nopeaa muutosten omaksumista ja uuden oppimista. (Viitala, 2009, 225.)

Filosofian tohtori Sampo Sammaliston (2016) mukaan työpäivää ei esimerkiksi kannata aloittaa sähköpostia lukemalla, sillä se syö tehokkuutta työpäivästä ja on yhteydessä työssä tyytymättömyyteen. Sähköpostien lukemisen sijaan hän kannustaa aloittamaan päivän oman työn suunnittelulla ja kalenterikatsauksella. Näin ollen säilyy tunne oman työn hallittavuudesta, jolla on yhteys työn mielekkyyteen. Sammaliston mukaan työtä tauottamalla voisi saada enemmän aikaan vähemmällä työpanoksella. Eli käytännössä työssä pidetään säännöllisiä taukoja intensiivisestä ajattelutyöstä. Syynä tähän hän esittää, että aivomme saavat huipputuloksia aikaan samalla tavoin kuin lihakset kuntosalilla - pitämällä lyhyitä latautumistaukoja intensiivisten työjaksojen välillä. Tauot ovat tärkeitä myös luovuuden, onnellisuuden ja oppimisen kannalta. (Sammalisto 2013.)

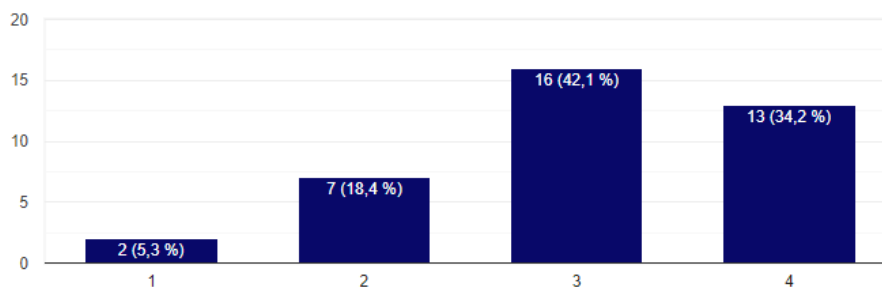
Työstä palautuminen on työhyvinvoinnin ja jaksamisen vuoksi tärkeää. Vastaajat kokevat palautuvan työstä ja sen aiheuttamasta kuormittumisesta melko hyvin (ka 3,0)(kuvio 21). Kaksi vastanneista (5,3%) ovat sitä mieltä, ettei työn kuormittavuudesta palaudu, ja 7 sitä mieltä, että palautuvat vain osittain. Palautumattomuuteen johtavia syitä olisi hyvä tarkastella työpäivällä ja puuttua ongelmakohtiin varhain, jottei kuormittuminen johtaisi työuupumukseen,

työntekijöiden vaihtuvuuteen tai muuhun yksilölle, työyhteisölle ja työnantajalle epäedulliseen tilanteeseen.

16. Koen palautuvani työstäni



38 vastausta



Kuvio 22: Vastaajien kokemus työstä palautumisesta

Digitalisaation myötä työ on muuttunut abstraktiksi, itsenäisemmäksi, jatkuvaa ongelmanratkaisua ja moniosaamista vaativaksi. Tällainen työ on lisännyt työntekijöiden henkisiä vaatimuksia, mikä näkyy mm. jatkuvana kouluttautumisena ja koulutustason nousuna ja työuupumuksina. Yksi kuormittavuutta lisäävä tekijä on tietotekniikan nopea uudistuminen ja tämän myötä uusien asioiden nopea omaksuminen kiireisen ja vaativan tietotyön ohella. (Viitala 2009, 225.) Työnantajan on huomioitava tietotyön kuormittavuuteen liittyvät asiat työpaikan terveysvaarojen tunnistamisessa ja riskien arvioinnissa sekä työterveyshuollon työpaikkaselvityksessä. Yksilön taas on kiinnitettävä yhä enemmän huomiota työstä palautumiseen ja vähemmän kuormittavaan oman työn suunnitteluun. (Työturvallisuuskeskus.)

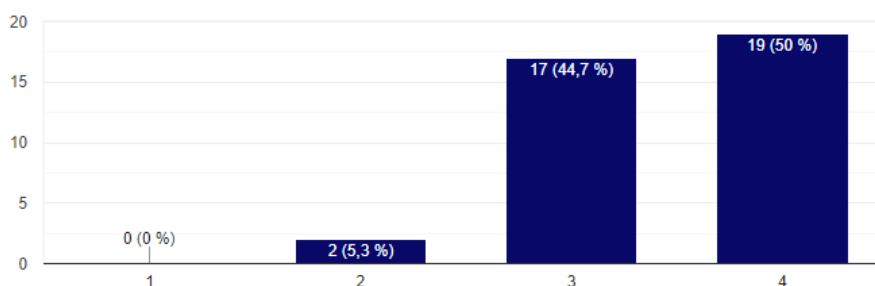
Nykypäivän työ vaatii tekniikan tohtori ja yritysjohton konsultti Leemanaija Otalan (2018, 17) mukaan vankkaa osaamista ja ketterää oppimista. Työn osaamisvaatimukset ovat nousseet, ja nykyään tarvitaan yhä parempaa pohja- ja teoretietoa, joiden varassa yksilö voi oppia uusia osaamisia ja ymmärtää uusia ilmiöitä. Vankkaa osaamis pohjaa on päivitettävä jatkuvasti. (Ojala 2018, 17.)

Internet on tuonut tiedon kaikkien ulottuville. Uutta tietoa ei voida kuitenkaan tuputtaa kenellekään, vaan yksilön täytyy itse haluta oppia, jotta hän voi sisäistää uusia asioita. Työnantajien haasteena onkin saada henkilöstö pohtimaan työn tulevaisuutta ja oman toiminnan kehittämistä, jonka myötä työntekijöillä on mahdollisuus parantaa työnsä laatua omaa osaamistaan kehittämällä. Nykypäivän todelliselta osajalta vaaditaan jatkuvaa ongelmanratkaisukykyä, rohkeutta tarttua uusiin haasteisiin ja halua oppia uutta. (Ojala, 2018, 22.) Kuviossa 22 on esitetty kohdeyrityksen kyselyyn vastaajien kokemus oman osaamisen riittävydestä nykyisissä työtehtävissä.

17. Minulla on riittävä osaaminen työtehtäviini



38 vastausta



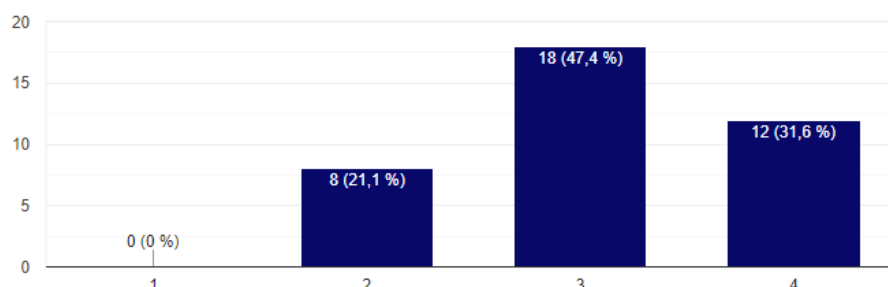
Kuvio 23: Kokemus osaamisen riittävydestä työtehtävissä

Merkittävä osa vastaajista (94,7%) ajattelee, että heillä on riittävä osaaminen työtehtäviinsä, ja tulosjakauman keskiarvoksi muodostuukin 3,4. Kaksi vastaajista ajattelee, ettei heidän osaamisensa ole riittävää työtehtäviin nähden. 21,1%:lla vastaajista on alle yhden vuoden työtehtävissä työskentelyaika, joka voisi osaltaan selittää tätä. Positiivinen osaamisen kokemus näkyy itseluottamuksena tekemiseen. Työnteko on tehokkaampaa henkilöllä, joka luottaa osaamiseensa ja keskittyy tekemiseen kuin henkilöllä, joka on vielä epävarma osaamisestaan tai vielä hallitse uutta työnkuvaa.

Kysymyksessä 18 haluttiin saada selville, kuinka vastaajat kokevat huolehtivansa omasta työhyvinvoinnistaan. Vastauksien keskiarvo 3,1 viestii, että vastaajat kokevat huolehtivansa työhyvinvoinnistaan melko hyvin. Valtaosa vastaajista (47,4% + 21,1%) on sitä mieltä, että oma panos voisi olla parempikin.

18. Ylläpidän omaa työhyvinvointiani

38 vastausta



Kuvio 24: Oman työhyvinvoinnin ylläpitäminen

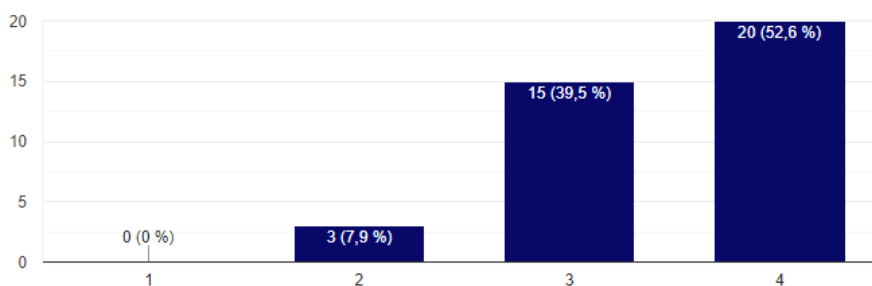
Kysymys jättää syy-seuraussuhteen avoimeksi tässäkin kohtaa. Kysymyksessä 23 ("Työnantaja ylläpitää työhyvinvointiani") osittain erimieltä vastausten määrä oli vain 10,5%, joten voisi tulkita ettei omasta työhyvinvoinnista huolehtimisen puute johdu työnantajasta johtuvista syistä vaan enemmänkin yksilön omista henkilökohtaisista syistä. Toisaalta kysymykseen 29 ("Esimies

huomioi työyhteisön hyvinvointia”) osittain erimieltä oli 28,9% vastaajista, joka on enemmän kuin tämän kysymyksen vastaava vastaus-% (21,1%). On siis mahdollista, että työyhteisön hyvinvointiin ja/tai johtamiseen liittyvillä puutteilla on vaikutusta myös omasta työhyvinvoinnista huolehtimiseen. Esimerkiksi jos ongelmat työn järjestämisessä aiheuttavat työntekijälle työkiirettä, stressiä tai uupumusta. Työntekijän rooli työhyvinvoinnin toimijana organisaatiossa on erittäin keskeinen, ja työntekijän tuleekin olla kiinnostunut omasta työhyvinvoinnistaan ja työkyvystään (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 12).

Työn ohella vastaajilla on hyvä olla myös muita oman elämän tavoitteita, jotka edesauttavat yksilön hyvinvointia (kuvio 24). Vain kolmella vastanneista ei työn ohella ole vapaa-ajan tavoitteita. Vastausprosentti ja keskiarvo on huomattavasti positiivisempi (ka 3,4) kuin edellisessä kysymyksessä (ka 3,1), joka antaa positiivista kuvaa yksilön halusta huolehtia itsestä ja omasta hyvinvoinnista.

19. Minulla on työn lisäksi myös vapaa-ajan tavoitteita

38 vastausta



Kuvio 25: Vastaajien vapaa-ajan tavoitteet

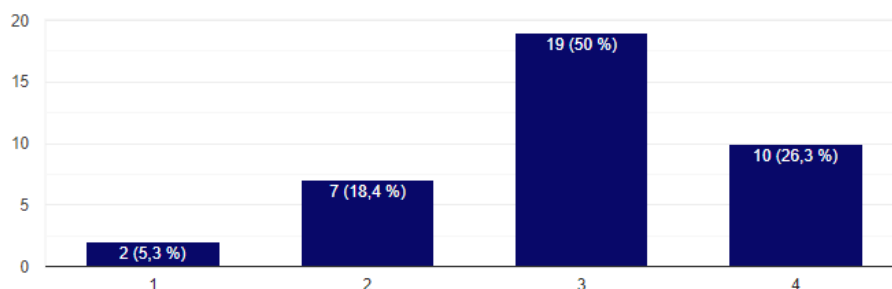
Vapaa-ajalla olisi hyvä huolehtia kiireettömyydestä ja suorittamattomuudesta, jota jo työelämä tarjoaa kyllikseen. Tilastokeskuksen tutkija Hannu Pääkkönen kuvailee vapaa-aikaa ajaksi, joka vuorokaudesta jää jäljelle, kun nukkumiseen, ruokailuun, peseytymiseen ja puhelukutumiseen, ansio- ja kotityöhön sekä päätömiseen opiskeluun käytetty aika on vähennetty (Kangas 2018, 20). Eli vapaa-ajan tavoitteet ovat esimerkiksi harrastuksia ja sosiaalisten suhteiden ylläpitoa - omaa aikaa, joka voimaannuttaa yksilöä.

Työympäristöllä on myös merkittävä vaikutus yksilön työhyvinvoinnille. Kysymyksessä 20 (kuvio 25) on arvioitu pelkäästä fyysisen työympäristön toteutumista vastaajan näkökulmasta. Fyysinen työympäristö tukee 76,3% mielestä työhyvinvointia hyvin tai erittäin hyvin. 23,7% kokee työympäristön heikentävän työhyvinvointia jonkin verran tai merkittävästi. Avoimissa kysymyksissä on tuotu esiin avokonttorin toimimattomuutta, joka osaltaan varmasti näkyy tulostulossa (ka 3,0).

20. Fyysinen työympäristö tukee työhyvinvointiani



38 vastausta



Kuvio 26: Kokemus fyysisen työympäristön vaikutuksesta työhyvinvointiin

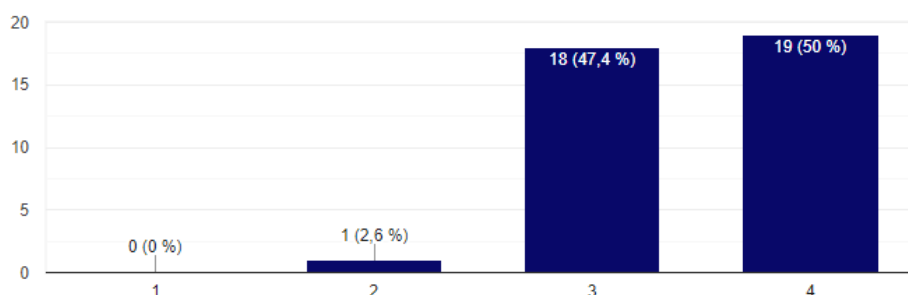
Työympäristön tulisi lain mukaan olla myös turvallinen (Työturvallisuuslaki 2002/38). Turvallinen työympäristö edellyttää yritykseltä ja työntekijöiltä tapaturmien ennaltaehkäisemistä työympäristön riskejä arvioimalla. Jokaisen työpaikan turvallisuutta on mahdollista kehittää. Tapaturmat eivät tapahdu sattumalta, vaan niiden taustalla on erilaisia syitä, joihin voidaan puuttua. Työelämän tavoitteena on nolla tapaturmaa. Sattuneiden tapaturmien ja läheltä-piti-tilanteiden tutkiminen ja niistä oppiminen edistävät myös työturvallisuutta. (Työterveyslaitos.)

Työympäristön turvallisuutta on selvitetty kysymyksessä 21 (kuvio 26). Lähes kaikki vastanneista (37/38) kokee työympäristön turvalliseksi (ka 3,5). Yksi vastanneista kokee työympäristössään turvattomuutta jonkin verran. Jälleen kysymys jättää avoimeksi syy-seuraus -suhteen, eli onko kyseessä psyykkisestä vai fyysisestä ympäristötekijästä johtuva turvattomuuden tunne.

21. Koen työympäristöni turvalliseksi



38 vastausta



Kuvio 27: Kokemus työympäristön turvallisuudesta

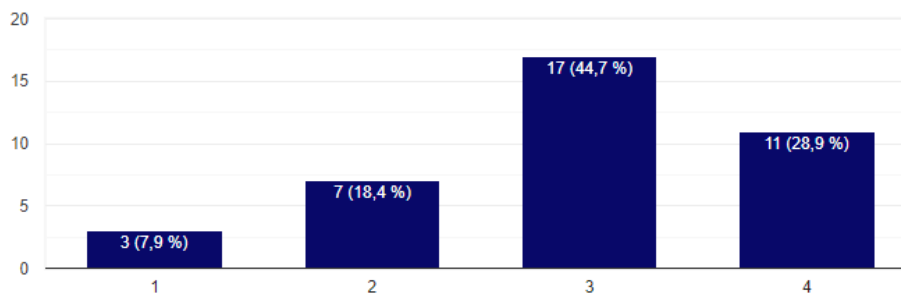
Yksilön kokemaan työhyvinvointia edistää uuden oppiminen ja työn monipuolisuus. Yksilöllä on luontainen tarve itsensä toteuttamiseen, jota Maslow on kuvannut tarvehierarkialla, ja jota käsiteltiin tarkemmin kappaleessa 3.2. Rauramon (2008, 168) mukaan työ, joka mahdollistaa jatkuvan itsensä kehittämisen ja tarjoaa uusia oppimiskokemuksia, onnistumisia,

aikaansaamisen tunteita ja sopivia haasteita, edistää työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta, työhyvinvointia ja edelleen kehittymistä. Työssä oppimisen edellytys on, että työtehtävä vastaa yksilön ominaisuuksia, arvoja ja tavoitteita. Kun työntekijällä on mahdollisuus autonomiseen oman työn suunnitteluun ja kehittämiseen, työhyvinvointi ja työn tuloksellisuus kasvavat. (Rauramo 2008, 168.)

Kohdeyrityksen työntekijät kokevat pääsevänsä kehittymään työtehtävissään jokseenkin hyvin, sillä Vastaajista reilut 2/3 kokee pääsevänsä kehittymään ja oppimaan uusia asioita jonkin verran tai erittäin paljon. Vajaa 1/3 (26,3%) taas kokee, ettei tällaista juurikaan tapahdu. Tulostajakauman keskiarvoksi muodostui 2,9. Työhyvinvoinnin ja -motivaation näkökulmista tuloksen olisi hyvä olla parempi, jotta työntekijän mielenkiinto työtään ja yritystä kohtaan säilyy.

22. Pääsen kehittymään ja oppimaan uutta työssäni

38 vastausta



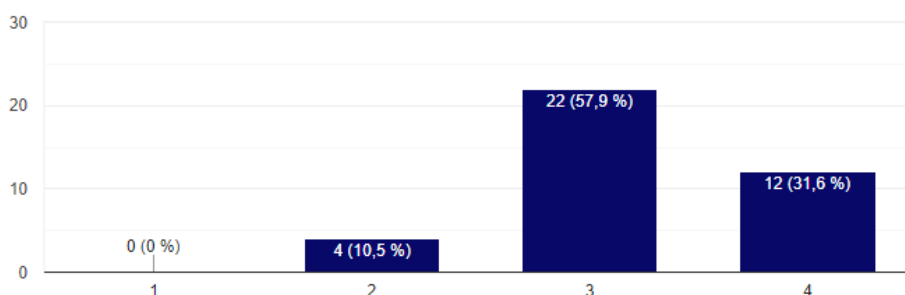
Kuvio 28: Vastaajien kokemus kehittämis- ja oppimismahdollisuuksista työssä

Työnantajan on lain mukaan velvollisuus huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista (Työterveyshuoltolaki 2001/1388). Lisäksi sitouttaakseen henkilöstöä ja edistääkseen työn tehokkuutta työnantajan on syytä resursoida voimavaroja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Kyselyn 23. kysymys selvitti vastaajien kokemusta työnantajan suoriutumisesta tässä asiassa. Tulosten mukaan työnantajan panos työhyvinvoinnin ylläpitämisessä nähdään (ka 3,2). Vastaajista vain neljä (10,5%) on eri mieltä. Kohdeyritys huolehtii lakisääteisistä velvollisuuksistaan ja tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden huolehtia fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista edullisesti. Yrityksellä on lukuisia erilaisia harrastusjaostoja, kuntosalit ja työhyvinvointiohjaaja, joka on työntekijöitä varten.

23. Työnantaja ylläpitää työhyvinvointiani



38 vastausta



Kuvio 29: Kokemus työnantajasta työhyvinvoinnin ylläpitäjänä

Kysymyksessä 24 (kuvio 29) selvitettiin tarkemmin erillisiä syitä siihen, mikä vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin heikentävästi tällä hetkellä. Vastaajat saivat näin äänensä paremmin kuuluviin muuten vain numeerisesti arvioitavien kysymysten ohella.

24. Vaikuttaako jokin asia erityisesti työhyvinvointiisi heikentävästi tällä hetkellä?

- Työn sekavuus
- Tunne, että edessä on isoja muutoksia organisaatorakenteessa
- Ei
- No oma terveys
- Paikallaan junnaaminen, haluaisin lisää haasteita
- Sairaus
- Ilmapiiri
- Ei
- Työpisteen sijainti (avokonttori)
- Ei mitään mainittavaa
- Huono sisäilman laatu
- Avokonttori ei paras mahdollinen
- Vähän ylipainoa
- Työajan pituus, toivoisin 50-80% työaikaa
- Kiire
- Ei
- Meteli työpaikalla
- Ei
- Ei
- Avokonttori ja sen tuomat ed.m. haitat
- Uuden organisaation toimimattomuus (oma tiimi ok, mutta muiden tiimien työskentely epäselvää)
- Esimiehen suhtautuminen ei ole tasavertaista eikä puolueetonta
- Ei vaikuta
- Työtehtävä ei enää anna mitään uutta. Pitäisi päästä eteenpäin, jotta kehittyä
- Ei
- Ei

Luettelo 30: Työhyvinvointiin tällä hetkellä heikentävästi vaikuttavia asioita

Vastaajien mielestä työhyvinvointiin vaikuttavat heikentävästi lähinnä työympäristötekijät; työn järjestely ja sisältö, fyysisen työympäristön puutteet ja toimimattomuus ja epäoikeudenmukainen ja heikko esimiestyö. Lisäksi hyvinvointiin koetaan heikentävästi vaikuttavan oma tämän hetkinen terveys.

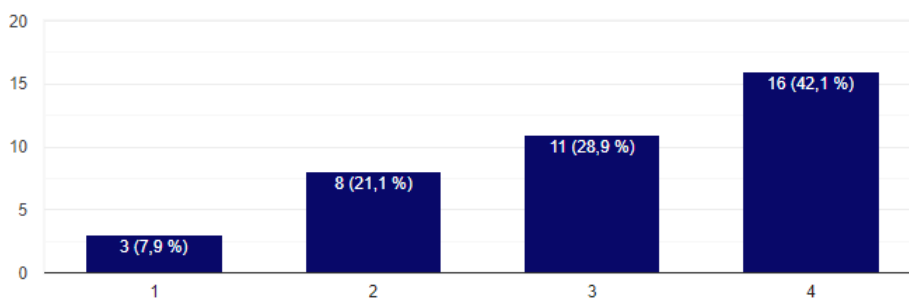
7.4 Johtaminen

Pelkällä loistavalla johtamisella ei voida riittävästi motivoida työntekijöitä. Sen sijaan yksilön saavutukset, tunnustukset, työ itsessään, vastuu ja kehittyminen motivoivat tekijäänsä luonnostaan. Kiinnostava ja sopivan haastava työ sekä kasvava vastuu ovat tällaisia tekijöitä, jotka motivoivat ihmisiä luonnostaan kasvuun ja yhä parempiin saavutuksiin. (Herzberg, 2003, 45.) Esimiehelle motivointi on taitolaji, jossa esimiehen täytyy sovittaa yhteen organisaation ja yksikön perustehtävät tavoitteineen ja eri tavoin toimivat erilaiset ihmiset. (Hakonen, ym. 2014, 60.) Tärkein yksittäinen tekijä johtamisessa on pitkäaikainen yhteistyö, avoin viestintä ja vuorovaikutus johdon ja työntekijöiden välillä, mikä näkyy työntekijöiden sitoutumisena työhönsä. Keskinäinen luottamus rakentuu hiljalleen sanojen ja tekojen kautta. Luottamus synnyttää edelleen positiivista ja rakentavaa ilmapiiriä, jossa on helppo työskennellä, sillä avoin viestintä ja yhteistyö sujuu luonnollisesti. (Lankinen, ym. 2004, 52.)

Valimoyhtiön toimitusjohtaja Liisa Leinon mukaan työntekijälle on oltava riittävästi haasteita työssään, jotta hänen on hyvä olla. Hyvä johtaja arvioi yhdessä henkilöstön kanssa, ovatko he organisaatiossa omilla paikoillaan ja auttaa heitä pääsemään niihin. (Talouselämä, 2018.) Kuviossa 30 on kuvattu kyselyn tuloksia johtamistyylin sopivuudesta yksilön näkökulmasta.

25. Esimieheni johtamistyyli on minulle sopiva

38 vastausta



Kuvio 31: Kokemus esimiehen johtamistyylistä

Tulosten mukaan esimiehen johtamistyylistä ollaan hyvin eri mieltä, ja tulokset muodostavat porrasmaisen kaavion. Suurin osa vastanneista on erittäin tyytyväisiä tai osittain tyytyväisiä esimiehen johtamistyyliin (72%). Vastaajista jälleen n. 1/3 (29%) on osittain tai täysin eri mieltä, tuloskeskiarvo on 3,0. Tämän kysymyksen osalta johtamistyylin kehittämisessä olisi

huomioitava pylväät 1-3 eli 57,9% vastanneista kokee johtamistyylissä jonkin verran tai erittäin paljon kehitettävää, jonka myötä työhyvinvointikokemus voisi parantua.

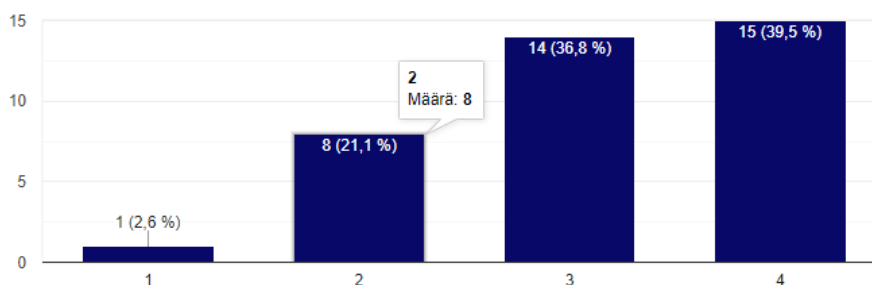
Esimieheltä edellytetään erilaisia tilannesidonnaisia johtamisrooleja, joita voivat olla valmentaja, tiiminvetäjä, projektipäällikkö, työnjohtaja, ongelmanratkaisija, työhönottaja tai perehdyttävä (Hyppänen 2013, 13). Useasti nykypäivänä esimiehiltä edellytetään myös usean roolin hallintaa yhtäaikaaisesti.

Esimiehen viestintätavalla on myös merkittävä vaikutus esimiestyössä. Esimies pystyy vaikuttamaan sekä verbaalisella että nonverbaalisella viestinnällä. Vaikuttaakseen työntekijöihinsä esimiehen on osattava ilmaista itseään ymmärrettävästi ja kiinnostavasti tilanteen vaatimalla tavalla. Esimieheltä on löydettävä tilannetajua, ja hallittava erilaisia vaikuttamisen keinoja eri tilanteisiin. Tällaisia keinoja voivat olla esimerkiksi perusteleminen, ystävällisyys ja ymmärrys, tuen tarjoaminen ja yhteistyö, sekä jämäkkyys ja kannustaminen. (Surakka & Laine 2011, 142.)

Kuulluksi tuleminen on erittäin tärkeää esimies - alaisuudessa, ja suurin osa kyselyyn vastanneista kokeekin tullessa hyvin tai osittain kuulluksi, ka 3,1 (kuvio 31). 9 vastanneista (23,7%) on erimieltä. Toimiva esimies-alais-suhde edellyttää molemmin puolista luottamusta ja avointa vuorovaikutusta. Kuulluksi tuleminen on yksi vuorovaikutussuhteen kulmakiviä.

26. Koen tulevani kuulluksi

38 vastausta



Kuvio 32: Kokemus kuulluksi tulemisesta

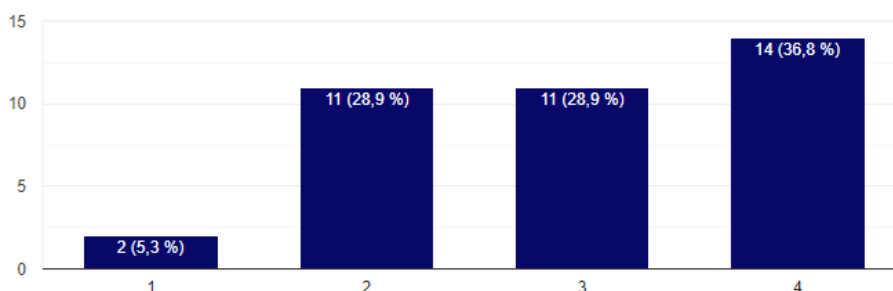
Toimiva vuorovaikutus on oleellinen osa palautekulttuuria ja ainoa tapa lisätä ymmärrystä työyhteisön sisällä. Palautteenannon tulisi aina olla mahdollisimman konkreettista, jotta yksilö ymmärtää saamansa palautteen, eikä mitään jäisi tulkinnan varaan. Myönteisen palautteen antaminen onnistuneen suorituksen jälkeen on suotavaa, ja kielteinen palaute tulee antaa aina mahdollisimman rakentavasti. (Åberg 1993. 18-19.) Kuviossa 32 kuvattujen tulosten mukaan vastaajat kokevat saavansa palautetta esimieheltä todella hyvin (36,8%), jokseenkin hyvin (28,9%) ja huonosti (28,9%). Kaksi vastaajista (5,3%) on sitä mieltä, ettei palautetta saa esimieheltä riittävästi. Tulosjakauman keskiarvo on 3,0. Palautteen saaminen on tärkeää etenkin oppimisen näkökulmasta. Ilman palautetta on vaikea tietää, onko työsuoritus todella

parantunut tai onko saanut aikaan uuden idean tai oivalluksen, tai onko kokeilu onnistunut vai ei. (Ojala 2018, 36.) Vastausten perusteella palautteenantoa olisi hyvä lisätä ja sen laatuun keskittyä kohdeyrityksessä.

27. Saan riittävästi palautetta työstäni



38 vastausta

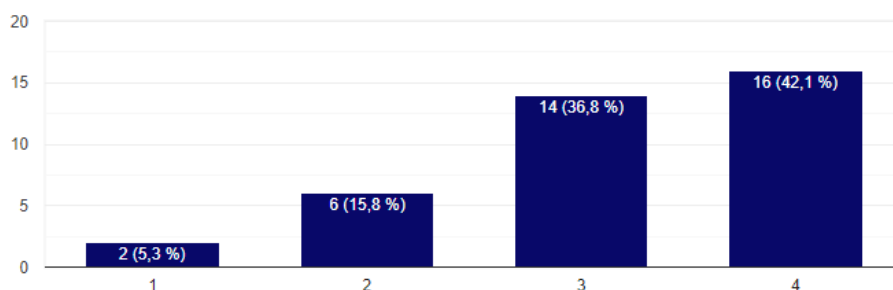


Kuvio 33: Vastaajien kokemus palautteen saamisen riittävydestä

Esimiehen tavalla toimia ja kommunikoida on työntekijän motivaatioon merkittävä vaikutus. Esimerkiksi työstä saatava palaute ylläpitää ja vahvistaa työmotivaatiota, ja sillä on suuri vaikutus työntekijöiden tuottavuuteen ja työhyvinvoinnin kokemiseen (Niermeyer & Seyffert 2004, 81.) Hyvään johtamiseen kuuluu Rauramon (2012, 135) mukaan työtä koskevan palautteenannon lisäksi tunnustus hyvästä työsuorituksesta ja palkitseminen. Työntekijän kokemus työn arvostamisesta motivoi työntekijää parempiin suorituksiin. Kuviossa 33 on kuvattu vastaajien kokemus työn arvostamisesta kohdeyrityksessä.

28. Koen, että työtäni arvostetaan

38 vastausta



Kuvio 34: Vastaajien kokemus oman työn arvostamisesta

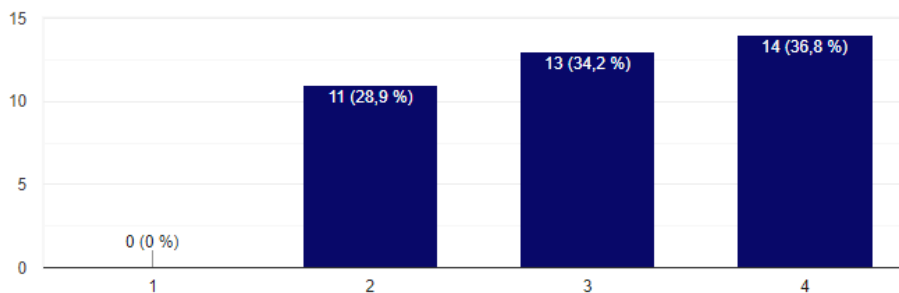
Suurin osa (42,1%) vastaajista kokee, että heidän työtään arvostetaan ja 36,8% on sitä mieltä, että esimies arvostaa osittain heidän työtään. 8 vastaajista on osittain tai täysin eri mieltä asiassa, ja kokevat ettei työstä saatava tai näytettävä arvostus ole riittävää. Tulosten jakauman muodostama trendi on oikeanlainen, mutta tuloskeskiarvo 3,1 jättää kehittämisenvaraa myös työn arvostamiselle. Palkka-, palkitsemis- ja palutteenanto kysymykset tukevat tämän

kysymyksen tulosta; työstä koettu arvostus voisi näkyä paremmin palautteen antamisena ja/tai suullisena tai taloudellisena tunnustuksena.

Kysymyksessä 29 on tarkasteltu työntekijän kokemusta esimiehen työyhteisön hyvinvoinnille antamasta huomiota (kuvio 34). Työterveyshuoltolain (2001/1388) mukaan työntekijöiden työhyvinvointia tulee edistää yhdessä organisaation johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyöllä. Esimiehet ovat kiinnostuneita työntekijöidensä hyvinvoinnista, koska se on tärkeä osa vuorovaikutteista esimiestyötä, jonka avulla on mahdollista päästä kohti parempaa työtulosta ja toimintaa. Kyselyyn vastaajista n. 60% kokee, että esimies edistää työyhteisön hyvinvointia. Vajaa 30% on asiasta hieman eri mieltä (ka 3,1). Tätä tulosjakaumaa selittävät seuraavan kysymyksen (30.) tulokset ja kysymyksen 32 avoimet vastaukset.

29. Esimies huomioi työyhteisön hyvinvointia

38 vastausta

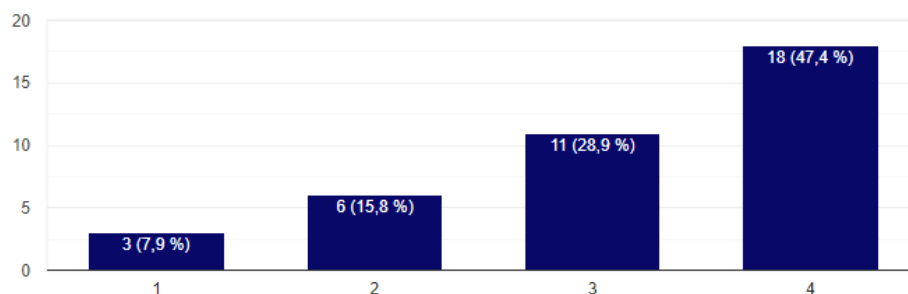


Kuvio 35: Vastaajien kokemus esimiehen työhyvinvoinnin ylläpitämisestä

Esimehen tehtävänä on edistää työhyvinvointia työntekijöiden tasa-arvoisella eli yhdenvertaisella kohtelulla. Yhdenvertaisuuslaki ja työturvallisuuslaki velvoittavat työnantajaa toimimaan oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoa noudattaen. (Viitala 2009, 236-237.) Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa myös puuttumaan häirintään ja epäasialliseen kohteluun työpaikalla (Rauramo 2008, 116). Kysymyksen 30 (kuvio 35) tulosten mukaan vajaa 50% vastaajista kokee esimiestyön oikeudenmukaisena ja tasa-arvoisena. 28,9% on osittain samaa mieltä, ja vajaa ¼ vastanneista kokee jonkin verran tai merkittäviä puutteita oikeudenmukaisen ja tasa-arvoisen esimiestyön toteutuksessa. Tuloskeskiarvo tämän kysymyksen osalta on 3,1. Tasa-vertaisessa ja oikeudenmukaisessa työntekijöiden kohtelussa nähdään kehittämisen varaa kohdeyrityksessä. Kyselyn avoimessa kysymyksessä 32. (kuvio 37) on tuotu tämä epäkohta myös erikseen esiin.

30. Esimieheni on oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen

38 vastausta



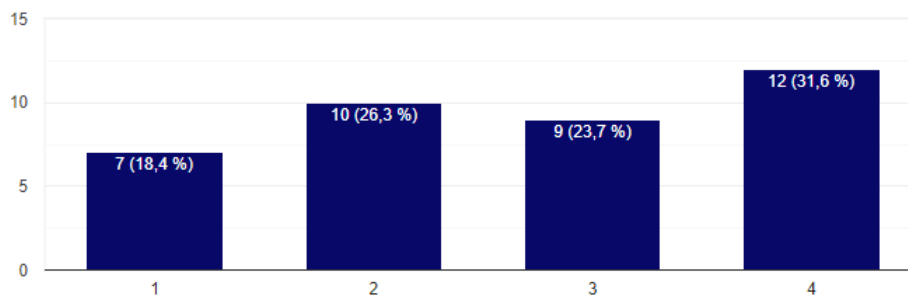
Kuvio 36: Kokemus esimiehen oikeudenmukaisuudesta ja tasa-arvoisuudesta

Kyselyn seuraava kysymys (31.) (kuvio 36) selvitti työntekijöiden näkemystä kehityskeskustelun hyödyllisyydestä. Kehityskeskustelu on hyvä johtamisen työväline, josta molemmat työntekijä ja työnantaja voivat hyötyä, jos sitä hyödynnetään oikein. Tämän kysymyksen osalta vastaukset jakautuivat tasaisesti; 21 vastanneista oli osittain tai täysin sitä mieltä, että kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä, kun taas 17 vastanneista oli osittain tai täysin sitä mieltä, ettei kehityskeskustelut ole hyödyllisiä. Tulostajakauman keskiarvo (2,7) kertoo, ettei kehityskeskusteluita hyödynnetä tehokkaana esimiestyön tai itsensä johtamisen välineenä.

31. Koen kehityskeskustelut hyödyllisiksi



38 vastausta



Kuvio 37: Kokemus kehityskeskusteluiden hyödyllisyydestä

Kehityskeskustelut ovat Lankisen ym (2004, 63) mukaan tärkeä osa johtamista ja esimies-alaisuuden muodostamista ja ylläpitoa. Kehityskeskusteluissa käydään läpi työntekijän tavoitteita, niiden toteutusta ja linkittymistä organisaation toimintamalliin. Salmela-Aron ja Nurmen tutkimuksissa (2017, 142-144) yksilön henkilökohtaisilla työtavoitteilla on selkeä yhteys työhyvinvoinnin kokemiseen. Yksilöiden melko pysyvät (esimerkiksi temperamentti) ja joustavat (esimerkiksi ylisitoutuminen työhön) henkilökohtaiset ominaisuudet sekä työympäristön ominaisuudet ovat välittömässä yhteydessä työhyvinvointiin. Yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat työtavoitteiden sisältöön ja arviointiin, joilla myös nähdään olevan yhteyttä

työhyvinvointiin. Yhtäläillä työympäristöön liittyvillä melko pysyvillä (esimerkiksi työllisyystilanne) ja joustavilla (esimerkiksi työilmapiiri) ominaisuuksilla on vaikutusta yksilön työhyvinvointiin työtavoitteiden välityksellä. Työntekijöiden henkilökohtaiset työtavoitteet kuvaavat niitä yksilöiden toimintoja, joilla he suuntaavat voimavarojaan omaa työhyvinvointia ja sopeutumista työelämässä edistystä tuoviin ratkaisuihin. Salmela-Aron ja Nurmen (2017, 142) tutkimuksissa on todettu työympäristön myönteisillä ominaisuuksilla olevan yhteys yksilön työtavoitteisiin, joissa organisaation etu korostuu.

Esimiehen tehtävänä on johtamisellaan ja omalla toiminnallaan varmistaa, että työntekijät tietävät omat tavoitteensa ja voivat osallistua suunnitteluun ja suoriutua näiden suunnitelmien toteuttamisesta. Jokaisen työntekijän on tärkeä voida itse arvioida omaa tilannettaan ja vaikuttaa omaan kehittymiseensä. Esimiehellä on vastuu työntekijöiden kehittymisestä ja sitä varmistetaan käymällä säännöllisin väliajoin, esimerkiksi puolivuositain tai vuosittain henkilökohtaisia kehityskeskusteluja. (Lankinen, ym. 2004, 63.)

Kyselyn seuraavassa kysymyksessä (32.) (kuvio 37) on haluttu selvittää tarkemmin syitä siihen, mikä tai mitkä asiat vaikuttavat negatiivisesti nykyisessä johtamisessa työntekijän motivaatioon ja hyvinvointiin. Tämän kysymyksen avulla toivottiin saatavan selville selkeitä korjausesimerkkejä lähiesimiestyöskentelyyn.

32. Mitkä asiat johtamisessa tukisivat työmotivaatiosi ja työhyvinvointiasi paremmin?

- Olisi kiva, jos esimies tietäisi mitä teen ja mihin aikani käytän
- Palaute
- Esimies voisi antaa samat vapaudet kuin muillakin
- Tasa-arvo ja johdonmukaisuus
- Esimiehellä pitäisi olla enemmän aikaa tiimille
- Ei tule mitään mieleen
- Liian paljon väliportaita, päätöksen saaminen vaikeaa, oma esimies ei voi vaikuttaa kaikkien
- Esimiehen tiedot ja kokemus esimiestyöstä
- Palkitseminen
- Alaisten kuuleminen ja asioiden eteenpäin viemistä, jotta epäkohdat tulisi hoidettua
- Esimiehen aika alaisille riittämätön
- Kehityskeskusteluissa voisi keskittyä vielä konkreettisimpiin asioihin ja seurata edistymistä tiiviimmin
- Joustavuutta esim. etätyön suhteen vielä enemmän
- Tarvitaan lisää henkilökuntaa, jotta työkuormat saadaan tasattua, ja minun rinnalle toinen, jonka voisin opettaa ennen kuin jään eläkkeelle.
- Napakampi ote johtamisessa, selkeämpi työtehtävien ja vastuiden jako, joustavuus työtehtävissä ja ajoissa
- Tasapuolinen kohtelu
- Palautteen lisääminen
- Palautteen antaminen
- Olen tyytyväinen vallitsevaan tilanteeseen
- Esinaisen tarpeeton fyysinen koskettelu pois, sekä tavoitteiden selkeämpi kommunikointi
- Tarvitsen enemmän vapautta tehdä työtäni ja mahdollisuuksia tehdä muitakin tehtäviä talossa Nykyiset tehtäväraamit ovat liian tiukat eikä liikkumatilaa juuri ole ollenkaan

- Esimieheni on erittäin hyvä esimies. Mielestäni hän tukee motivaatiotani ja hyvinvointiani oikein ja riittävästi.
- "Tilan antaminen", niin, että saa rauhassa tehdä työnsä. Projektit voivat olla pitkiä ja haastavia, joten työrauha ja esimiehen lupa priorisoida oman näkemyksen mukaan

Luettelo 38: Miten johtamisella voidaan tukea työmotivaatiota ja työhyvinvointia paremmin?

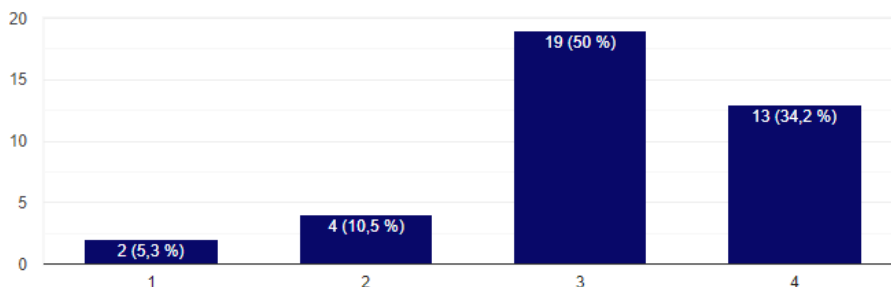
Kyselyyn vastanneet kokivat yleisesti ottaen johtamisen erittäin tärkeäksi työmotivaatiota ja hyvinvointia tukevaksi tekijäksi. Esille nousivat työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu, palautteen antaminen ja palkitseminen, työntekijän työtehtävien tuntemus ja järjestäminen, läsnäolo ja luottamus. Lisäksi asiallista käyttäytymistä ja esimiestehtävien asiantuntemusta kaivattiin. Myös mainintoja hyvästä ja onnistuneesta esimiestyöskentelystä haluttiin nostaa esille erikseen vielä tässä kohtaa.

7.5 Työyhteisö

Nykypäivän työelämässä ei riitä, että vain työ tehdään hyvin, vaan myös työyhteisötaitojen on oltava kunnossa. Yhtenä organisaation liiketoiminnan menestystekijänä on toimiva henkilöstön yhteistyö, johon jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa omalla asennoitumisellaan, innostuneisuudellaan sekä omilla vuorovaikutustaidoillaan. Työyhteisön jäsenten on vastattava asetettuihin tavoitteisiin sitoutumalla niihin ja arvostamalla niin omaa kuin toisten työpanosta. Kun työyhteisö ymmärtää johdon asettamat strategiset tavoitteet, on niihin helpompi sitoutua. Myös luottamuksen on oltava kunnossa niin työnantajaa kuin työtovereita kohtaan. Työyhteisön jäsenet voivat kehittää työhön liittyviä asioita yhdessä. Vastuu työhyvinvointijohtamisesta on yrityksen johdolla ja esimiehillä, mutta onnistunut johtaminen vaatii toimivan ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutuneen työyhteisön. (Ilmarinen.) Kuviossa 33 on haluttu selvittää työyhteisön ilmapiirin välitöntä vaikutusta työhyvinvoinnin kokemukseen vastaushetkellä.

33. Työyhteisön ilmapiiri tukee työhyvinvointiani

38 vastausta



Kuvio 39: Kokemus työyhteisön ilmapiirin tuesta omaan työhyvinvointiin

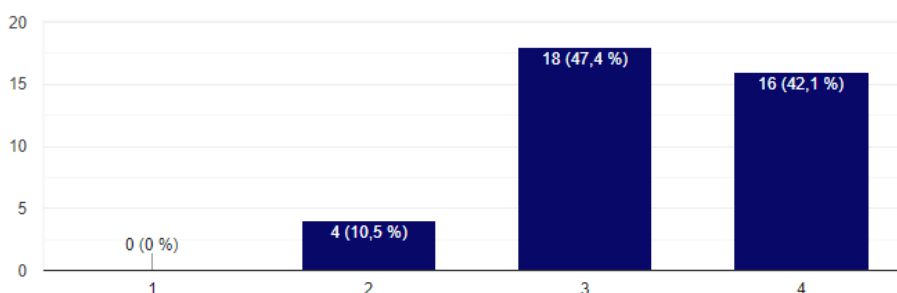
Työyhteisön ilmapiiri koetaan suurelta osin osittain tai erittäin hyväksi (ka 3,1). 15,8% vastanneista kokee ilmapiirin osittain tai erittäin huonoksi. Työyhteisön ilmapiiriin vaikuttavat

työympäristötekijät, työ ja yksilötekijät. Esimerkiksi erilaiset persoonat, työn sisällöt ja työn jakautuminen, tiimityöskentely ja esimiestyö vaikuttavat työilmapiirin muodostumiseen ja vaihteluun. Työilmapiiri ei ole stabiili, vaan se muokkautuu tilanteiden mukaan. Suuri vaikutus hyvän työilmapiirin muodostumiseen on persoonien yhteensopivuudella ja hyvällä johtamisella. Hyvinvoivassa työyhteisössä jokainen persoona saa olla oma itsensä, ja jokaisen työskentelytapa täydentää toinen toistaan. Työyhteisössä vallitsee keskinäinen arvostus ja osaamisen kunnioitus. Tuen saaminen on tärkeää hyvinvoivan työyhteisön ja yksilön kannalta. Seuraavassa kuviossa (39) on tutkimukseen osallistuneiden kokemus tuen saamisesta omalta työyhteisöltä.

34. Saan tukea työyhteisön jäseniltäni



38 vastausta



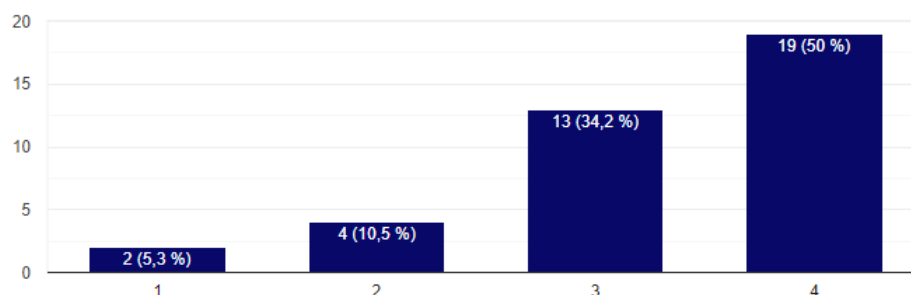
Kuvio 40: Kokemus työyhteisön jäseniltä saatavasta tuesta

Työyhteisön jäseniltä koetaan saatavan hyvin tukea (ka 3,3). Työyhteisön merkitys korostuu työkiireiden ja erilaisten työn eteen tuomien ongelmien myötä, joten kokemus saatavasta avusta tarpeen tullen on tärkeää työhyvinvoinnin ja työtehokkuuden säilymisen kannalta. Työyhteisön vuorovaikutuskäyttämisen laatua on tarkemmin selvitetty kysymyksessä 35 (kuvio 40).

35. Työyhteisön vuorovaikutus on asiallista



38 vastausta



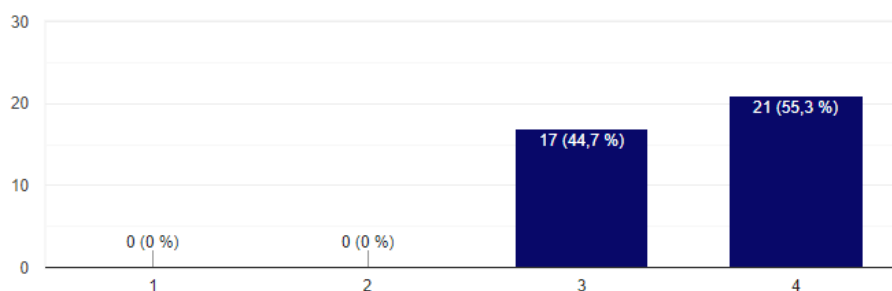
Kuvio 41: Työyhteisön vuorovaikutuksen asiallisuus

Työyhteisön vuorovaikutuskäyttäytyminen on pääosin asiallista (ka 3,3). 15,8% on sitä mieltä, että vuorovaikutuksessa olisi parannettavaa. Yhtä suuri osa vastasi aiempaan kysymykseen (33.) ettei työyhteisön ilmapiiri tue työhyvinvointia. Näiden kahden kysymyksen osalta voisi olettaa, että työyhteisön vuorovaikutuksella on vaikutusta yksilön kokemukseen työyhteisön tuottamasta työhyvinvoinnista.

Jokainen työyhteisön jäsen on yhtä tärkeä. Jokaisella työntekijällä ja persoonalla on vaikutusta työyhteisön rakentumiseen. Siksi on tärkeää, että jokainen osallistuu hyvän työilmapiirin rakentamiseen ja ylläpitämiseen. Työilmapiiri ei muodostu itsestään, vaan sen eteen on nähtävä vaivaa. Kysymyksen 36 (kuvio 41) tuloskeskiarvoksi muodostui 3,5, joka on tämän kyselyn tulosten kärkiluokkaa. Kaikki kyselyyn vastanneet kokevat osittain tai merkittävästi edesauttavana hyvää työilmapiiriä. Selkeää syytä työilmapiirin heikentävänä tekijänä ei siis nähdä itessä.

36. Tuen osaltani hyvää työilmapiiriä

38 vastausta



Kuvio 42: Oma osallisuus työhyvinvoinnin ylläpitämisessä

Kysymyksellä 37 (kuvio 42) haluttiin antaa vastaajille mahdollisuus kertoa, jos jokin asia työyhteisössä erityisesti vaikuttaa yksilön työhyvinvointiin heikentävästi. Vastausten mukaan työhyvinvointiin heikentävästi vaikuttaviksi asioiksi nousivat työyhteisössä vallitseva ilmapiiri, erilaiset työskentelytavat, työn järjestely, epätasa-arvoisuus ja yritysmuutokset. Esiin tuodut asiat ovat kaikki sellaisia, joihin voidaan hyvällä esimiestyöllä ja avoimella keskustelulla puuttua.

37. Vaikuttaako työyhteisössä jokin asia erityisesti työhyvinvointiisi heikentävästi tällä hetkellä?

- Omassa tiimissä on hyvä henki
- Joku henkilö tekee asiat omalla, muista poikkeavalla tavalla joskus, ja se haittaa välillä
- Ei
- Ilmapiiri
- Ei
- Tiimin osittainen jakautuminen
- Organisaatiomuutokset

- Liikaa töitä, mihinkään ei anneta riittävästi aikaa. Sammutellaan tulipaloja
- Työyhteisön sisällä on huono ilmapiiri ja kireät ihmissuhteet
- Sooloilu, asioista puhumattomuus
- Ei
- Tiimin yhteishenki on huono
- Ei vaikuta
- Selvät kuppikunnat, jotka ajavat omia asioitaan "hyvävelijärjestelmällä"
- Ei
- Ei

Luettelo 43: Työyhteisössä erityisesti työhyvinvointiin heikentävästi vaikuttavia asioita tällä hetkellä?

Kyselyssä tarjottiin vastaajille mahdollisuus vapaisiin kommentteihin itse kyselyyn tai kyselyn aiheeseen liittyen (kuvio 43). Tämän avulla vastaajalla oli mahdollisuus tuoda ajatuksiaan enemmän esiin, tukeakseen aiempia vastauksiaan tai antaakseen muuta palautetta esimerkiksi kyselyn rakenteeseen liittyen. Vapaa kommentointi mahdollistaa kokonaisvaltaisemman ymmärryksen eri ilmiöistä ja tarjoaa alustaa näkökulmille, joita ei kyselyn rakentaja ole suunnitelmassaan välttämättä osannut ottaa huomioon (Seppälä 2017).

38. Vapaat kommentit

5 vastausta

Avokonttori ei vaan toimi! Meteliä on liikaa! Aivan liikaa...

työyhteisöä pitäisi kuunnella nykyistä enemmän ja kannustaa avoimuuteen

Kiitos kyselystä, aiheesta kiinnostumisesi tuo positiivisen mielen:)

Asiaa on käsitelty jo ja palavereita tulossa, toivon, että se auttaa, mutta pelkään, että uuden myymälänhoitajan jaksaminen heikentyy

Hyvällä tiimillä ja esimiehellä on erittäin suuri merkitys työntekijöiden työhyvinvointiin. Tukea ja kannustusta on aina saatavilla sekä kollegoilta että esimieheltä.

Luettelo 44: Vapaat kommentit

Vapaissa kommentteissa (kuvio 43) vastaajat halusivat tuoda esiin vielä suurimpia epäkohtia, jotka vaikuttavat heikentävästi yksilön kokemaan työhyvinvointiin tällä hetkellä. Esiin tuotiin vielä avokonttorin toimimattomuutta työhyvinvointia tukevana työympäristönä sekä työyhteisöongelmien ja heikon keskustelukulttuurin aiheuttamaa problematiikkaa. Mainitut asioilla on vaikutusta työntekijän ja koko työyhteisön työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. Vapaissa kommentteissa haluttiin antaa myös kiitosta tutkimuksen tekemisestä ja kiinnostuksesta aiheeseen.

7.6 Tutkimustulosten analysointi, johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää niitä työmotivaatiotekijöitä, jotka synnyttävät ja ylläpitävät kohdeorganisaation työntekijöiden työmotivaatiota ja työhyvinvointia. Työmotivaatiota käsittelevien kysymysten tuloksista kävi ilmi, että kohdeyrityksen työntekijöillä on kohtuullisen hyvä työmotivaatio ja heidän työhön sitoutuminen on korkealla tasolla. Vastaaajan työmotivaatiota ja työhön sitoutumista mitattiin kysymyksillä 1 ja 2, joiden tuloskeskiarvoksimuodostui 3,35. Työ koetaan tärkeänä, mikä lisää itsensä arvostusta ja luontaista halua kehittyä tehtävissä. Tulosten perusteella, työntekijät kokevat, että heillä on riittävä osaaminen ja kyvykkyys omiin työtehtäviin. Vastauksista kävi ilmi, että osa työntekijöistä kokee autonomian puutetta työssään. Päätöksenteon ja ratkaisujen tekeminen työtehtävissä lisää autonomian, eli vapaaehtoisuuden kokemusta ja vaikuttaa yksilön työn imun kokemukseen niin kuin aiemmin kappaleessa 5.1 on kuvattu. Työssä koetaan työniloa keskimäärin hyvin (ka 3,2). Sen sijaan työtehtävissä koetaan heikosti mahdollisuuksia kehittyä. Myöskään palkkaan (ka 2,6) tai palkitsemisjärjestelmään (ka 2,7) ei olla täysin tyytyväisiä. Kyselyn heikoin tulos saatiin selvitettäessä vastaajien palkkatyytyväisyyttä. Vastajien välillä oli eroja vastauksissa, mutta selkeä trendilinja näkyi näiden kysymysten kohdalla. Myös avoimissa kysymyksissä tuotiin esille taloudellisten motiivien lisäksi muiden ulkoisten motiivien heikkoutta, kuten työyhteisön huono ilmapiiri ja työn organisointiin liittyvät ongelmat.

Työhyvinvointia kuvaavien kysymysten osalta tulokset osoittivat, että henkilöstö kokee voivansa melko hyvin. Vastajat ajattelevat työn- ja yksityiselämän olevan pääosin tasapainossa. Suurimmalla osalla vastaajista on myös vapaa-ajan tavoitteita, jotka voimaannuttavat ja lisäävät hyvinvoinnin kokemusta ja sitoutumista työhön. Lisäksi omasta työkyvystä pidetään huolta. Työ koetaan ajoittain kuormittavaksi ja työstä palautuminen ei aina ole riittävää. Avoimista vastauksista tulevat esiin työkiire, työn järjestämisen ongelmat ja epäjohtomukainen viestintä, jotka vaikuttavat yksilön työssä kuormittumiseen. Fyysinen työympäristö koetaan pääosin hyväksi, turvalliseksi ja työkykyä tukevaksi. Esiin on tuotu selkeästi avokonttoriin työympäristönä liittyvät ongelmat, joita ovat yleensä keskeytykset työssä, melu ja hälinä, sekä työrauhan puute yleisesti ottaen.

Esimiestyön toteutuminen koettiin hyvänä, johtamisosion kysymysten yhteenlaskettu keskiarvo on 3,0. Johtamistyyli on sopiva ja esimieheltä saadaan melko hyvin palautetta, mutta osa vastaajista toivoisi palautteen antoon liittyen parannusta. Kyselystä ei selviä palautteen annon puutteiden tarkempia yksityiskohtia, esimerkiksi millaista palautetta ja millaisissa tilanteissa sitä kaivattaisiin enemmän. Kyselyn avoimissa vastauksissa tuotiin esiin esimiehen epätasa-arvoista ja epäoikeudenmukaista kohtelua, sekä toivottiin esimieheltä enemmän henkilöstön kuulemistä ja läsnäoloa. Likertin asteikolla arvioidussa kysymyksessä, jossa kysyttiin esimiehen oikeudenmukaisesta ja tasa-arvoisesta henkilöstökohtelusta, tuloskeskiarvo oli 3,1, joka noudatteli koko kyselyn tulosten keskiarvoa (3,1). Epäasiallisena ja työhyvinvointia heikentävänä

tekijänä nostettiin esiin myös yksittäisenä avoimena vastauksena esimiehen alaiseen kohdistuva fyysinen koskettelu. Kohdeyrityksessä on mahdollisuus ilmoittaa matalalla kynnyksellä anonyymisti seksuaalisesta tai muusta epäasiallisesta häirinnästä, ja työnantajan velvollisuus on puuttua kaikenlaiseen toiseen yksilöön kohdistuvaan väärinkäyttöön.

Työyhteisön vaikutus työhyvinvointiin nähtiin pääosin edistävänä ja omaa työmotivaatiota tukevana. Vastajat toivat etenkin avoimissa vastauksissa esiin työyhteisön tärkeyttä työssäviihtyvyyden ja oman työhyvinvoinnin näkökulmista. Keskeisimpänä ongelmana nähtiin työyhteisön ilmapiiri, joka vaikuttaa jonkin verran yksilön työhyvinvointia heikentävästi. Aihealueen avoimessa kysymyksessä oli työhyvinvointia heikentävinä asioina tuotu esiin työyhteisön jäsenten erilaiset työskentelytavat ja työyhteisön sisäiset ryhmät, jotka rikkovat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vähentävät työn imun kokemusta.

Tutkimustuloksista voidaan tehdä johtopäätelmät, että työntekijät voivat hyvin ja ovat sitoutuneet työhönsä. Kuitenkin kehittämisen varaa on, sillä yhdenkään kysymyksen ka ei ylittänyt 4,0. Korkein tuloskeskiarvo (3,5) saatiin kysymyksistä 2 ”Olen sitoutunut työhöni” ja 36 ”Tuen osaltani hyvää työilmapiiriä”. Tulos on kohdeyrityksen näkökulmasta erittäin positiivinen, koska vastajat kokevat olevansa sitoutuneita työhönsä eli heidän työmotivaationsa on yritystä ja/tai työtehtäviä kohtaan korkealla tasolla. Itsensä arvostaminen hyvänä kollegana luo myös hyvää työilmapiiriä ja antaa kuvan myönteisesti asennoituvasta henkilöstöstä. Koko kyselyn kvantitatiivisesti arvioitujen kysymysten tuloskeskiarvoksi muodostui 3,1, joka vastasi Likertin asteikolla vastausta: *Osittain samaa mieltä*.

Saatujen tutkimustulosten perusteella työn mielekkyyden kokemiseen liittyy vahvasti autonomisuus, eli se että yksilö voi itse päättää tekemisistään ja toimintatavoistaan. On yksilöllistä, kuinka työntekijä motivoituu työhönsä, joten johtamisessa ja henkilöstön työhyvinvoinnin edistämässä on huomioitava jokainen työntekijä omanaan. Hyvällä johtamisella ja työtehtävien muokkauksella voidaan vaikuttaa yksilön työn sujuvuuden, tuottavuuden ja työn imun kokemiseen myös nykypäivän yhä enemmän digitalisoituvassa työssä. Salmela-Aron ja Nurmen (2017, 160) mukaan tulevaisuuden työn sujuvuuden kannalta keskeisintä on synnyttää yksilön sisäinen työmotivaatio ja työn imu työntekijän omaan työhön liittyvän autonomian ja itsemääräämiskeuden lisäämisen sekä henkilökohtaisten voimavarojen kasvattamisen avulla. Näin ollen itsensä johtaminen ja oman työn autonomisuuden merkitys kasvaa. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 160.)

Työn tuloksista näkyy sekä suoritusarvoteorian että tarvehierarkiateorioiden käsitykset yksilön työmotivaation syntymisestä ja ylläpysymisestä. Keskeisimpiä työmotivaation lähteitä ovat tulojen mukaan jo aiemmin mainittu työntekijän kokemus autonomisesta työskentelystä sekä omien tavoitteiden saavuttamisesta. Johtamisella on merkittävä vaikutus työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Johtamisessa nähtiin jonkin verran kehittämisen varaa; erityisesti

kehityskeskustelua johtamisen työvälineenä ei tulosten mukaan ole hyödynnetty riittävästi, sillä moni vastaajista koki kehityskeskustelut hyödyttömiksi. Kehityskeskusteluilla on tärkeä merkitys yrityksen ja työntekijän tavoitteiden yhteensovittamisessa, työntekijän kuulemisessa ja sitouttamisessa omiin työtehtäviin ja työnantajaan. Oma osaaminen ja osaamisen kehittäminen koettiin motivaatiota ylläpitävinä tekijöinä. Kohdeyrityksen tulisi keskittyä henkilöstön työtyytyväisyyttä lisääviin toimenpiteisiin, jotta henkilöstö motivoituu ja sitoutuu työtehtäväänsä ja työnantajaan paremmin. Työtyytyväisyyttä kysyttäessä tuloskeskiarvo oli 2,9. Jatkuva kiireen tunne ja huoli työstä selviytymisestä eivät jätä yksilölle aikaa tai energiaa kehittää omaa osamistaan

Työyhteisössä on lisäksi erilaisia persoonia, joilla on erilaiset tavoitteet ja tarpeet työelämässä. Toisille esimerkiksi työyhteisön merkitys on suurempi kuin työuralla eteneminen, kun taas toisille itse työ on palkitsevampaa ja sitouttavampaa. Kaikki työssä tutkitut tekijät vaikuttavat kuitenkin yksilön työnyvinvoinnin kokemukseen ja työmotivaatioon, mutta niiden merkitys näkyy yksilökohtaisesti erilaisina painoarvoina. Ongelmakohtiin pitäisi puuttua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jolloin asioihin vaikuttaminen on helpompaa kun ongelmat eivät ehdi muokata yksilön asenteita.

8 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoite toteutui odotetusti, kun tutkimuksen avulla saatiin selville kohdeyrityksen henkilöstön työmotivaatio- ja työhyvinvointitasot, sekä näihin vaikuttavat ongelma-alueet. Työhyvinvointikyselyn vastausprosentti yllätti positiivisesti, sillä kysely oli melko raskas, vaikka vastausaika olikin kohtuullinen, n. 5 minuuttia. Tulokset analysoitiin olemassa olevan teorian ja empiirisen tiedon pohjalta. Tulosten analysoinnissa säilyi objektiivinen työote. Tuloksista muodostettiin johtopäätökset ja kehitysehdotukset kohdeyritykselle henkilöstön johtamisen tueksi. Kehitysehdotukset on muodostettu työntekijän työmotivaatiota ja -hyvinvointia edistävästä näkökulmasta, josta on etua myös liiketoiminnalle. Tutkimustyötä varten suunniteltua kyselytyökalua on mahdollista hyödyntää jatkossakin kohdeorganisaation henkilöstön työhyvinvointimittauksissa jo olemassa olevien henkilöstön hyvinvointimittarien ohella.

Jatkotutkimusaiheena esittäisin kohdennetun selvityksen rajatusta työhyvinvoinnin ongelma-alueesta, jota tutkitaan siihen vaikuttavien työmotivaatiotekijöiden näkökulmasta. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa esiin nousutta työyhteisön vaikutusta yksilön työmotivaatioon ja hyvinvointiin voitaisiin tarkastella tarkemmin yksittäisenä tutkimuksena.

Tämän työn julkaisusta Theseus arkistossa on informoitu etukäteen tutkimuksen kohderyhmää ja osallistuneita. Opinnäytetyö luovutetaan toimeksiantajalle henkilöstöhallinnon yksikköön.

Lähteet

Painetut

Bonsdorff, M.E., Janhonen, M., Vanhala, S., Husman, P., Ylöstalo, P., Seitsamo, J. & Nykyri, E. 2009. Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen vuosina 1997-2007 - tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Työterveyslaitos. Helsinki

Atkins, S., Ojajärvi, U., Reho, T., Sumanen, M., Talola, N., Uitti, J. & Viljamaa, M. Työterveysneuvottelu työssä jatkamisen tukena - kuvaileva tutkimus. Lääkärilehti 36/2018.

Hakonen, J. 2017. Työn imu - Energiaa ja innostusta työstä. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, E. Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus, 116-130.

Hakonen, A. 2010. Palkitseminen ei aina vaadi rahaa. Aromi 4/2010.

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: Ps-kustannus

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin - Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Helsinki: Sanoma Pro

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Sähkökirjapainos. Edita Publishing Oy

Herzberg, F. 2003. One more time: How do you motivate employees? Harvard business review on motivating people. Harvard business school publishing corporation. United States of America.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-Paino Oy

Holopainen, M., Tenhunen, M. & Vuorinen, P. 2004. Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS. Järvenpää: Yrityssanoma

Huovinen, R. 2018. Hyvinvoiva henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. 3/2018. Lions - Sanomat Vantaa/Koivukylä, 7.

Hägglom, L. Työnohjauksella parempaa työhyvinvointia. HUSARI 5/2018.

Hämäläinen, P. 2001. Jaksamisesta innostumiseen työssä ja elämässä. Helsinki: Tammi

Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - Hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum
- Lintunen, T. 2017. Tunne- ja vuorovaikutusoppiminen yhteenkuuluvuuden tunteen ja motivaation edistäjänä. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, E. Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus, 178-189.
- Liukkonen, P. 2009. Henkilöstön arvon mittaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Martela, F., Mäkikallio, I & Virkkunen, V. 2017. Itsemääräämisteoria ja psykologiset perusteet työssä. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, E. Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus, 100-112.
- Maslow, A. 1970. Motivation and personality. 2. painos. New York: Harper & Row Publishers inc
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Mäkinen, T. 2018. Virheistä oppiva pomo. Tehy 6-7/2018.
- Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Helsinki: Rastor Oy
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Keski-Suomen sivu Oy.
- Perkiö-Mäkelä, M., Hakanen, J. & Hirvonen, M. 2012. Työkyky, työnimu ja työssä jatkamisajatukset. Teoksessa Perkiö-Mäkelä, M. & Kauppinen, T. (toim.) Työ, terveys ja työssäjatkamisajatukset, s. 101-120. TTL. Helsinki
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työnilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat Oy
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaati. Viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita
- Rissanen, S. & Lammintakanen, J. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy
- Robbins, S. 2003. Organizational behaviour. 10. painos. New Jersey: Prentice-Hall inc
- Ruohotie, P. 1998. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita Publishing Oy

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2017. Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. Juva: PS-Kustannus

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media

Suvanto, A. & Jokinen, J. 2002. Miten esimiehiä voidaan valmentaa motivaation kehittämistyössä? Teoksessa Liukkonen, J., Jaakkola, T., & Suvanto, A. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Työelämäpalvelut Oy

Tarkkonen, S. 2013. Toimielin ja henkilöstön työhyvinvointi. Päätöksentekijän haasteita ja mahdollisuuksia. Helsinki: UNIpress

Tuomi, K., Vanhala, S., Janhonen, M. & Nykyri, E. 2006. Työkyvyn ja sitoutumisen yhteydet henkilöstön hyvinvointiin ja kilpailukykyyn. Työelämän tutkimus. Aalto yliopisto. Julkaisu 2 (2006), 133-145.

Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu - uusi johtaminen. Saarijärvi: Suomen Liikekirjat.

Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 5. uudistettu painos. Keuruu: PS-Kustannus.

Vastamäki, J. & Valli, R. 2018. Tutkimusasetelman ja mittarin valinta kyselylomaketutkimuksessa. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 5. uudistettu painos. Keuruu: PS-Kustannus.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Vammala: Tammi

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

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. 4.painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Åberg, L. 1993. Esimiehen viestintäopas. Helsinki: Tietopaketti Oy

Sähköiset

Arttu, P. 2018. Haastattelussa Arttu Puhakka: Ratkaisukeskeisyys ja osaamisen johtaminen. Koulutus.fi. Luettu 26.1.2019. <https://www.koulutus.fi/haastattelut/ratkaisukeskeisyys-arttupuhakka-9239>

Föhr, V. 2013. Työmotivaatiotutkimus. Opinnäytetyö. Savonia ammattikorkeakoulu. Luettu 10.10.2018. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/60794/Fohr_Virpi.pdf?sequence=1&isAllowed=y%20\[Symboli\]](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/60794/Fohr_Virpi.pdf?sequence=1&isAllowed=y%20[Symboli])

Hautamäki, J. 2015. Kehittämistutkimusta ja ongelmanratkaisua YAMK-opinnäytetöissä. Viitattu 29.1.2019. <https://centriaamk.wordpress.com/2015/12/18/kehittamistutkimusta-ja-ongelmanratkaisua-yamk-opinnaytetoissa/>

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Viitattu 30.1.2019. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 2.11.2018. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513762582>

Ilmarinen. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. Luettu 27.1.2019. <https://www.ilmari-nen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opus-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf>

Kiuru-Ahvonon, T. 2018. Millaista on ratkaisukeskeinen johtaminen ja esimiestyö? Blogi. Helsingin yliopisto. Luettu 31.1.2019. <https://hyplus.helsinki.fi/millaista-on-ratkaisukeskeinen-johtaminen-ja-esimiestyo/>

Manka, M-L, Heikkilä-Tammi, K. Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Luettu 5.10.2018. http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/hakuopas_netti.pdf

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Viitattu 4.9.2018. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/IAIBEXCTEB#kohta:ITSENS\(\(c4\)\(\(20\)MOTI-VOINTI\(\(20\)JA\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\):Motiivit\(\(20\)ty\(\(f6\)uran\(\(20\)ja\(\(20\)el\(\(e4\)m\(\(e4\)n\(\(20\)eri\(\(20\)vaiheissa\(\(20](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/IAIBEXCTEB#kohta:ITSENS((c4)((20)MOTI-VOINTI((20)JA((20)JOHTAMINEN((20):Motiivit((20)ty((f6)uran((20)ja((20)el((e4)m((e4)n((20)eri((20)vaiheissa((20)

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Viitattu 5.9.2018. <http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.nelli.laurea.fi/teos/CAEBCXJTFF#kohta:1>

Nurkkala-Kiilakoski, T. 2018. Kiinnostaako työ? Henkilöstön motivaatiotekijät ammatillisia tutkintoja järjestettävissä koulutusorganisaatioissa. Luettu 17.9.2018. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/148417/Nurkkala-Kiilakoski_Tuija.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Luettu 2.2.2019. <https://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

Robbins, S., Judge, T. & Campbell, T. 2010. Organizational behaviour. Erasmus Universiteit Rotterdam. Viitattu 1.2.2019. <https://www.studocu.com/en/document/erasmus-universiteit-rotterdam/organisational-behaviour/summaries/summary-organizational-behavior-stephen-p-robbins-timothy-a-judge-timothy-c-campbell/75498/view>

Sammalisto, S. Viisas pääsee vähemmällä. Blogi. Luettu 1.1.2018. <https://viisaampaatyota.com/category/tehokkuus-2/>

Seppälä, A. 2017. Millainen on hyvä kysely? Viitattu 2.2.2019. <https://blog.zef.fi/millainen-on-kayttajaystavallinen-kysely>

Sinokki, M. 2017. Työmotivaatio ratkaisee tuloksen. Lääkärilehti 12/2017. Viitattu 3.10.2018. <https://www.laakarilehti.fi/ajassa/nakokulmat/tyomotivaatio-ratkaisee-tuloksen/?public=3327280ec6dc49d6d532b05fd4dae3ba>

STM. 2018. Työhyvinvointi. Luettu 5.10.2018. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Suomen työnohjaajat ry. Viitattu 10.10.2018. <https://www.suomentyonohjaajat.fi/tyonohjaus>

Talouselämä. 2018. Tuntuuko, että joka pestissä ei aina ole pätevin tyyppi? “Ihmisellä on yksi elämä, ja olisi surullista, jos sen käyttäisi väärin”. Luettu 13.9.2018. <https://www.talouselama.fi/uutiset/tuntuuko-etta-joka-pestissa-ei-aina-ole-patevin-tyyppi-ihmisella-on-yksi-elama-ja-olisi-surullista-jos-sen-kayttaisi-vaarin/34641bd9-c882-35dd-bd43-2987845a7d91?ref=linkedin:0d1e>

Työterveyslaitos. Työturvallisuus. Viitattu 27.1.2019. <https://www.ttl.fi/tyoymparisto/tyoturvallisuus/>

Työterveyslaitos. Työyhteisö. Viitattu 27.1.2019. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työturvallisuuskeskus. Tietotyö ja tietoergonomia. Viitattu 27.1.2019. https://ttk.fi/ajankoh-taista/teemat_2017/tietoty_ ja_tietoergonomia.7217.news

Työturvallisuuskeskus. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Viitattu 7.2.2019. <https://sykettatyohon.fi/fi/teemat/tyohyvinvointi-muutostilanteissa>

Kuviot

Kuvio 1: Sisäisten ja ulkoisten motiivien suhde (Mayor & Risku 2015).	8
Kuvio 1: Sisäisten ja ulkoisten motiivien suhde (Mayor & Risku 2015).	8
Kuvio 2: Maslowin tarvehierarkia (Hyppänen 2013).	9
Kuvio 3: Työn ja työntekijän vuorovaikutusmalli (Nummelin 2018).	17
Kuvio 4: Vastaajien työsuhteen kesto	24
Kuvio 5: Nykyisissä työtehtävissä olemisen kesto	24
Kuvio 6: Vastaajien koettu työmotivaatiotaso.....	25
Kuvio 7: Vastaajien sitoutuminen työhönsä	25
Kuvio 8: Vastaajien kokemus työn tärkeydestä.....	26
Kuvio 9: Vaikutusmahdollisuudet omiin työtehtäviin.....	26
Kuvio 10: Vastaajien kokemus työnilosta ja onnistumisista työssä	27
Kuvio 11: Vastaajien tyytyväisyys palkkaan	28
Kuvio 12: Vastaajien tyytyväisyys palkitsemisjärjestelmään.....	28
Kuvio 13: Kehittymismahdollisuudet omassa työssä	29
Kuvio 14: Vastaajien kokemus yksityiselämän tuesta työelämään	30
Kuvio 15: Vastaajien kokemus työelämän tuesta yksityiselämään	30
Kuvio 16: Työilmapiirin vaikutus työmotivaatioon	31
Luettelo 17: Työssä eniten vastaajia motivoivat asiat	32
Luettelo 18: Työssä eniten vastaajien työmotivaatiota vähentävät asiat	33
Kuvio 19: Vastaajien työtyytyväisyystaso.....	34
Kuvio 20: Vastaajien kokemus työn kuormittavuudesta	35
Kuvio 21: Vastaajien kokemus työstä palautumisesta	36
Kuvio 22: Kokemus osaamisen riittävydestä työtehtävissä.....	37
Kuvio 23: Oman työhyvinvoinnin ylläpitäminen	37
Kuvio 24: Vastaajien vapaa-ajan tavoitteet.....	38
Kuvio 25: Kokemus fyysisen työympäristön vaikutuksesta työhyvinvointiin	39

Kuvio 26: Kokemus työympäristön turvallisuudesta	39
Kuvio 27: Vastaajien kokemus kehittymis- ja oppimismahdollisuuksista työssä	40
Kuvio 28: Kokemus työnantajasta työhyvinvoinnin ylläpitäjänä.....	41
Luettelo 29: Työhyvinvointiin tällä hetkellä heikentävästi vaikuttavia asioita	41
Kuvio 30: Kokemus esimiehen johtamistyylillä.....	42
Kuvio 31: Kokemus kuulluksi tulemisesta.....	43
Kuvio 32: Vastaajien kokemus palautteen saamisen riittävydestä.....	44
Kuvio 33: Vastaajien kokemus oman työn arvostamisesta	44
Kuvio 34: Vastaajien kokemus esimiehen työhyvinvoinnin ylläpitämisestä.....	45
Kuvio 35: Kokemus esimiehen oikeudenmukaisuudesta ja tasa-arvoisuudesta	46
Kuvio 36: Kokemus kehityskeskusteluiden hyödyllisyydestä.....	46
Luettelo 37: Miten johtamisella voidaan tukea työmotivaatiota ja työhyvinvointia paremmin?	48
Kuvio 38: Kokemus työyhteisön ilmapiirin tuesta omaan työhyvinvointiin	48
Kuvio 39: Kokemus työyhteisön jäseniltä saatavasta tuesta	49
Kuvio 40: Työyhteisön vuorovaikutuksen asiallisuus	49
Kuvio 41: Oma osallisuus työhyvinvoinnin ylläpitämisessä	50
Luettelo 42: Työyhteisössä erityisesti työhyvinvointiin heikentävästi vaikuttavia asioita tällä hetkellä?.....	51
Luettelo 43: Vapaat kommentit	51

Taulukot

Taulukko 1: Työhyvinvoinnin talousvaikutukset	15
---	----

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake.....	64
Liite 2: Saatekirje.....	66

Liite 1: Kyselylomake

1= Täysin eri mieltä 2= Osittain eri mieltä 3= Osittain samaa mieltä 4= Täysin samaa mieltä

Työmotivaatiotaso, työmotivaatiotekijät, työhyvinvointi, johtaminen
Työhyvinvointi, osaaminen, johtaminen, työyhteisö, palautuminen ja työmotivaatiotaso

I Taustatiedot:

1. Työsuhteen kesto: Alle 1 vuoden, 1-4 vuotta, 5-10 vuotta, yli 10 vuotta
2. Nykyisessä työtehtävässä olemisen kesto: Alle 1 vuoden, 1-4 vuotta, 5-10 vuotta yli 10 vuotta

II Työmotivaatio:

3. Työmotivaationi on hyvä tällä hetkellä
4. Olen sitoutunut työhöni
5. Koen työni tärkeäksi
6. Voin vaikuttaa työtehtäviini
7. Koen työnioloa ja onnistumisia tehtävissäni
8. Olen tyytyväinen palkkaani
9. Olen tyytyväinen palkitsemisjärjestelmään
10. Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni
11. Yksityiselämäni tukee työssäjaksamistani
12. Työelämä tukee yksityiselämäni
13. Työilmapiiri tukee työmotivaatiani
14. Avoin kysymys: Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi eniten?
15. Avoin kysymys: Mitkä asiat vähentävät työmotivaatiasi?

III Työhyvinvointi:

16. Olen tyytyväinen työssäni
17. Työ ei kuormita minua liikaa
18. Koen palautuvani työstäni

Työntekijän vastuut:

19. Minulla on riittävä osaaminen työtehtäviini
20. Ylläpidän omaa työhyvinvointiani
21. Minulla on työn lisäksi myös vapaa-ajan tavoitteita

Työnantajan vastuut:

22. Fyysinen työympäristö tukee työhyvinvointiani
23. Koen työympäristöni turvalliseksi
24. Pääsen kehittymään ja oppimaan uutta työssäni
25. Työnantaja ylläpitää työhyvinvointiani
26. Avoin kysymys: Vaikuttaako jokin asia erityisesti työhyvinvointiisi heikentävästi tällä hetkellä?

IV Johtaminen:

27. Esimieheni johtamistyyli on minulle sopiva
28. Koen tulevani kuulluksi
29. Saan riittävästi palautetta työstäni
30. Koen, että työtäni arvostetaan
31. Esimies huomioi työyhteisön hyvinvointia
32. Esimieheni on oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen
33. Koen kehityskeskustelut hyödyllisiksi
34. Avoin kysymys: Mitkä asiat johtamisessa tukisivat työmotivaatiasi ja työhyvinvointiasi paremmin?

V Työyhteisö:

35. Työyhteisön ilmapiiri tukee työhyvinvointiani
36. Saan tukea työyhteisön jäseniltäni
37. Työyhteisön vuorovaikutus on asiallista
38. Tuen osaltani hyvää työilmapiiriä
39. Avoin kysymys: Vaikuttaako työyhteisössä jokin asia erityisesti työhyvinvointiisi heikentävästi tällä hetkellä?

40. Vapaat kommentit ja mielipiteet

Liite 2: Saatekirje

Hei!

Olen Marie Hanhela, työskentelen sairaanhoitajana kohdeyrityksen työterveyshuollossa ja olen viimeistelemässä liiketalouden tradenomiopintojani Laurean ammattikorkeakoulusta. Teen lopputyöni työnantajalleni ja sen aihe käsittelee työmotivaatiotekijöiden vaikutusta työhyvinvointiin, jota tutkin tämän työhyvinvointikyselyn avulla. Kysely on osoitettu kohdeyrityksen pääkaupunkiseudun alueen toimihenkilöille. Lopputyön tavoitteena on saada tietoa, jonka avulla voidaan kehittää työntekijöiden työhyvinvointia ja työssäjaksamista yhä paremmaksi. Lopputyö on luettavissa Theseus -julkaisuarkistosta alkuvuodesta 2019.

Kyselyyn pääsee vastaamaan 2.-15.1.2019

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf7d7qv1OpT0CvMHxAY6Mz-wyc3ZI4_ulx9cYS-ViVu8TkDsRQ/viewform?usp=sf_link

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä niistä tunnisteta yksittäistä vastaajaa. Tutkimusaineisto kerätään ainoastaan tätä lopputyötä varten, ja hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Kyselyyn vastaamiseen kuluu aikaa n. 5 minuuttia.

Suuri kiitos osallistumisestasi!

Ystävällisin terveisin,
Marie Hanhela
Sairaanhoitaja
Kohdeyritys