

Katja Nikunen

ESIMIEHEN ROOLI TYÖYHTEISÖN HYVINVOINNISSA

Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma
2019

ESIMIEHEN ROOLI TYÖYHTEISÖN HYVINVOINNISSA

Nikunen, Katja
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma
Maaliskuu 2019
Sivumäärä: 58
Liitteitä: 1

Asiasanat: työhyvinvointi, työyhteisö, esimiestyö

Opinnäytetyön aiheena oli esimiehen rooli työyhteisön hyvinvoinnissa. Tarkoituksena oli selvittää mitkä tekijät kohdeorganisaatiossa vaikuttivat työntekijöiden hyvinvointiin ja mikä vaikutus esimiestyöllä oli siihen.

Tausta-aineistossa käsiteltiin toimivan ja hyvinvoivan työyhteisön keskeisimpiä tekijöitä, mistä työhyvinvointi muodostuu ja mitkä tekijät vaikuttavat jokaisen yksilölliseen hyvinvointiin. Näiden lisäksi tausta-aineistossa käsiteltiin työhyvinvoinnin johtamiseen ja työhyvinvointia tukevaan esimiestyöhön.

Empiria toteutettiin kyselyn avulla, jossa aineisto kerättiin Yritys X:n taloushallinnon osaston työntekijöiltä pääosin strukturoitujen kysymysten avulla. Syvällisemmän tiedon saamiseksi kyselylomake sisälsi avoimia kysymyksiä. Kyselylomakkeen monivalintaväittämät ja avoimet kysymykset oli jaettu kolmeen eri osa-alueeseen teoriaosan pohjalta. Osa-alueet koskivat yksilöllistä hyvinvointia, toimivaa työyhteisöä ja työympäristöä ja työhyvinvointia tukevaa esimiestyötä.

Tutkimuksen teko hetkellä osastolla työskenteli kuusi henkilöä, ja kyselylomake annettiin heille kaikille. Viisi palautti kyselylomakkeen täytettynä, jolloin vastausprosentiksi muodostui 83%.

Tutkimuksen tuloksissa nousi vahvasti esiin työkavereiden vaikutus työhyvinvointiin. Tutkimuksen kohteena olleella osastolla erityistä tyytyväisyyttä toi hyvät työkaverit, ja niistä syntyvä hyvä työilmapiiri. Tuloksissa selvisi esimiestyön kaipaavan parannuksia useissa eri asioissa. Suurimmat epäkohdat olivat kannustus ja arvostus, joita työntekijät eivät kokeneet saavansa.

THE ROLE OF SUPERVISOR IN THE WELL-BEING OF THE WORK COMMUNITY

Nikunen, Katja
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in International Trade
March 2019
Number of pages: 58
Appendices: 1

Keywords: well-being at work, work community, leadership

The subject of the thesis was the role of the manager in the well-being of the work community. The purpose was to find out what factors in the case company influenced the well-being of the employees and what impact the managerial work had on it.

The theoretical part dealt with the key elements of a well-functioning and well-being work community, from which well-being at work is formed and what factors affect every individual's well-being. The theoretical part also examines management of well-being and management that supports the well-being at work.

The empirical part of the thesis was implemented through a survey, where the material was collected from employees of the Company X Finance Department, mainly through structured questions. For more in-depth information, the survey contained open questions. The multiple-choices and open questions in the survey were divided into three different areas based on the theoretical part. The three different areas were individual well-being, well-functioning work community and working environment and leadership that supports the well-being at work.

At the time of the research there were six employees at the department and the questionnaire was given to all of them. Five of them returned the survey completed. The response rate was 83%.

The results of the research strongly highlighted the impact of work colleagues on well-being at work. In the department that was the subject of the study, good colleagues brought great satisfaction and a good working atmosphere. The results revealed that managerial work needed improvements in several different matters. The biggest drawbacks were the encouragement and appreciation that the employees did not get.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET	6
2.1	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rajaus	6
2.2	Käsiteviitekehys	6
3	TOIMIVA JA HYVINVOIVA TYÖYHTEISÖ	7
3.1	Toimivan työyhteisön keskeiset tekijät.....	7
3.2	Työilmapiiri ja avoimuus	9
4	TYÖHYVINVOINTI	14
4.1	Työhyvinvoinnin määritelmä.....	14
4.2	Työhyvinvoinnin eri osa-alueet	15
4.3	Työympäristö	17
5	YKSILÖN HYVINVOINTI.....	18
5.1	Työ ja vapaa-aika	18
5.2	Osaaminen.....	19
5.3	Elintavat	21
5.4	Uupumus	24
6	TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ.....	27
6.1	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	27
6.2	Työhyvinvointia tukeva esimiestyö	28
6.3	Työhyvinvoinnin mittaaminen.....	33
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	35
7.1	Tutkimusmenetelmä, aineiston keruu ja analysointi.....	35
7.2	Tutkimuksen eettisyys	38
7.3	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	38
8	TUTKIMUKSEN TULOKSET	39
8.1	Yksilöllinen hyvinvointi	39
8.2	Toimiva työyhteisö ja työympäristö	42
8.3	Työhyvinvointia tukeva esimiestyö	45
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	48
9.1	Johtopäätökset.....	48
9.2	Kehitysehdotukset.....	53
10	POHDINTA.....	54
	LÄHTEET	57
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on työhyvinvointi, mitkä tekijät siihen vaikuttavat ja miten esimies tukee työntekijöiden työhyvinvointia. Aihe valikoitui tutkijan mielenkiinnosta työhyvinvointiin. Aihe on tärkeä ja aina ajankohtainen, koska se on osa päivittäistä työelämää. Työhyvinvointi on toistuvasti esille nouseva asia ja useimmiten se nousee esille silloin kun siinä on puutteita. Työhyvinvoinnista on kirjoitettu paljon, mutta silti useissa työpaikoissa sen ylläpitäminen ja kehittäminen jää liian vähäiselle huomiolle.

Työhyvinvointi on yksi keskeisimmistä tehtävistä johtajuudessa. Työhyvinvointia tukeva esimiestyö on koko organisaation hyvinvoinnin kannalta tärkeää. Vaikka esimiehen merkitys on erittäin suuri työhyvinvoinnissa, siihen vaikuttaa kuitenkin jokainen työyhteisön jäsen, työterveyshuolto ja koko organisaation johto.

Teoriaosuudessa käydään läpi toimivan työyhteisön tärkeimpiä tekijöitä ja sitä miten tärkeää on kyetä keskustelemaan avoimesti työyhteisössä. Teoriaosuudessa paneudutaan asioihin, jotka vaikuttavat jokaisen yksilön hyvinvointiin ja jaksamiseen. Lisäksi käsitellään työhyvinvointia tukevaa esimiestyötä. Teorian jälkeen kerrotaan, miten tutkimus toteutettiin ja mitä menetelmiä siinä on käytetty. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen tulokset ja analysoidaan niitä. Tutkittavana kohteena on tietyn yrityksen taloushallinnon osasto. Yritys voi hyötyä tutkimustuloksista ja nähdä missä asioissa olisi kehitettävää ja mitkä asiat toimivat hyvin.

2 TYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

2.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rajaus

Tarkoituksena on selvittää mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin ja mikä vaikutus esimiestyöllä on työhyvinvoinnissa. Opinnäytetyön tavoitteina on selvittää:

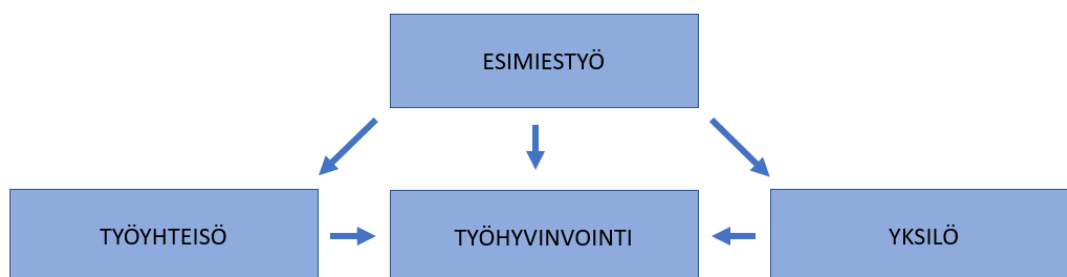
- Millainen on kohdeorganisaation jäsenten työhyvinvointi?
- Mitkä asiat lisäävät työhyvinvointia työyhteisössä?
- Mitkä asiat heikentävät työhyvinvointia työyhteisössä?
- Mitkä tekijät työn ulkopuolella vaikuttaa työhyvinvointiin?
- Millainen vaikutus työympäristöllä on henkilöstön työhyvinvointiin?
- Millä keinoin esimiehet voisivat tukea henkilöstön työhyvinvointia?
- Mitkä tekijät esimiestyössä ovat haitaksi henkilöstön työhyvinvoinnille?

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen työ. Ensin selvitetään kirjallisuuden ja muun lähdeaineiston avulla työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja sitä mikä on esimiesten rooli työhyvinvoinnin tukemisessa ja edistämisessä. Teoriaosuudessa käydään läpi toimivan ja hyvinvoivan työyhteisön tärkeimpiä tekijöitä. Käydään läpi myös, miten jokaisen yksilön henkilökohtainen hyvinvointi muodostuu ja mitkä tekijät siihen vaikuttaa, niin töissä kuin henkilökohtaisessa elämässä. Esimiestyön vaikutusta työhyvinvointiin tuodaan esille läpi opinnäytetyön eri osuuksien. Opinnäytetyössä ei syvennyä työhyvinvoinnin vaikutuksista yrityksen taloudelliseen tulokseen. Teorian jälkeen empiirisessä osassa selvitetään kohdeyrityksen työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaa, mitkä tekijät siihen vaikuttavat ja mitä kehitettävää yrityksen esimiehillä olisi työhyvinvoinnin tukijoina.

2.2 Käsiteviitekehys

Viitekehyksen tarkoituksena on kuvata tutkimuksen keskeisiä asioita ja niiden välisiä suhteita. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 18). Viitekehyksessä on tutkimuksen keskeisimmät

aiheet ja päällimmäisenä on esimiestyö, joka kohdistuu sekä työyhteisöön että jokaiseen yksilönä. Näiden keskelle muodostuu työhyvinvointi, jossa on ollut suuressa roolissa yrityksen esimiestyö.



Kuvio 1. Käsiteviitekehys

Tämän opinnäytetyön käsitteellinen viitekehys ei pohjaudu aiempiin jo luotuihin malleihin. Viitekehys luotiin työtä aloittaessa pääkäsitteistä, joita opinnäytteessä haluttiin käydä läpi ja tutkia. Viitekehys haluttiin näin pitää yksinkertaisena keskittyen työn pääaiheisiin.

3 TOIMIVA JA HYVINVOIVA TYÖYHTEISÖ

3.1 Toimivan työyhteisön keskeiset tekijät

Pekka Järvisen (2014, 57) malli toimivan työyhteisön peruspilareista (Kuvio 2) havainnollistaa hyvinvoivan ja tehokkaan työyhteisön kannalta pakolliset kannattimet. Esimiehen tulee pitää huoli siitä, että jokainen näistä pilareista on kunnossa. Näiden avulla pidetään yllä hyvinvointia ja tervettä ilmapiiriä, sekä ylletään työsuorituksissa parempiin tuloksiin. (Järvinen 2014, 57.)



Kuvio 2. Toimivan työyhteisön peruspilarit. (Järvinen 2014, 57).

Organisaation perustehtävä on keskeisin asia kaikissa yritykseen liittyvissä toiminnoissa, sillä se määrittelee organisaation tarkoituksen. Se on kaikkien työntekijöiden yhteinen syy viedä organisaatiota eteenpäin. Muuttuvissa tilanteissa on organisaation myös mietittävä mihin suuntaan perustehtävää halutaan viedä, tähän vaikuttaa esimerkiksi resurssipulat, kun on laitettava työt tärkeysjärjestykseen. (Järvinen 2014, 57-59.)

Työntekoa tukeva organisaatio luottaa työntekijöiden itsenäiseen osaamiseen. Arvostuksen saaminen työssä on tänä päivänä erityisen tärkeää ihmisille. Työntekoa tukeva organisaatio panostaa yhteistyöhön ja hyödyntää jokaisen vahvuudet ja ammattitaidon. (Järvinen 2014, 60.) Työntekoa palveleva johtaminen on yhtenä työyhteisön peruspilareista, koska työyhteisö tarvitsee helposti lähestyttävän ja vuorovaikutustaitoisen esimiehen. Kaikella esimiehen toiminnalla on vaikutusta työyhteisöön ja sen työntekoon. Työyhteisö usein asettaa suuret odotukset esimiehen ammattitaidolle ja tarkkailee tämän toimintaa tarkasti. (Järvinen 2014, 68.)

Työyhteisön toimintaan vaikuttaa selkeät töiden järjestelyt, eli miten työpaikalla on työt ja vastualueet jaettu. Esimiehen on tehtävä selväksi mihin tähdätään ja mitä kenenkin tulee tehdä. Kun kaikilla on selkeä rooli, niin sujuu yhteistyökin sujuvasti. (Järvinen 2014, 70.) Yhtenä toimivan työyhteisön peruspilareista toimii yhteiset pelisäännöt, joiden avulla saadaan selvennettyä kaikille yhteisiä toimintatapoja. Tiedot säännöt ja ohjeistukset ovat työpaikalla yhdessä sovittuja, mutta osan määrää erilaiset lait. Työsopimuslain tunteminen onkin erityisen tärkeää esimiesasemassa olevalle. Yhdessä sovittuja sääntöjä voidaan tarpeen tullen ideoida työyhteisön kesken uudestaan. (Järvinen 2014, 73.)

Avoin vuorovaikutus on työyhteisön sujuvan toiminnan kannalta välttämätöntä ja asioista tulisi pystyä puhumaan rehellisesti. Esimiehen tulee kyetä antamaan palautetta suoraan työntekijöille. Ilman esimiehen palautetta ei työntekijä voi tietää mitä häneltä odotetaan, mihin hänen toimintaansa ollaan tyytyväisiä ja missä olisi kenties korjattavaa. Riitatilanteissa esimiehen vastuuna on antaa jokaiselle osapuolelle mahdollisuus kertoa kantansa asiaan ja näin auttaa selvittämään tilanne. Toiminnan jatkuva arviointi on yksi toimivan työyhteisön peruspilareista. Tässä organisaation apukeinoina toimivat erilaiset mittarit, joilla seurataan hyvinvointia työyhteisössä sekä siellä vallitsevaa ilmapiiriä. Mittareilla mitataan lisäksi kustannuksia ja tuloksia. Esimiesten on hyvä muistaa, että myös työntekijät ovat usein kiinnostuneita yrityksen ja etenkin oman osastona taloudellisesta tuloksesta. (Järvinen 2014, 75-77.)

3.2 Työilmapiiri ja avoimuus

Työyhteisöt, joissa yhteistyö toimii, työtehtävät on jaettu selvästi ja yhteisiä sääntöjä noudatetaan, vallitsee usein kaikin puolin hyvä ilmapiiri. Tällaisen kehityskykyisen työyhteisön jäsenet tavoittelevat kaikkien yhteistä etua ja jokaisen vahvuudet otetaan huomioon. Huonon ilmapiirin tunnistaa henkilöstön negatiivisesta asenteesta, useista ristiriidoista ja yhteisten sääntöjen puutteesta. Tällaisessa työyhteisössä syntyy helposti kuppikuntia ja työntekijät vaihtuvat tiheästi. (Virolainen 2012, 189.)

Hyvinvoivassa tasa-arvoisessa työyhteisössä kaikkia kohdellaan oikeudenmukaisesti eikä ketään syrjitä. Selvästi jaetut työt ja tehtävät ovat merkittävä tekijä toimivassa

työyhteisössä. Hyvinvoiva työyhteisö kykenee kehittymään ja oppimaan uusia tapoja toimia. Kun työyhteisön jäsenet voivat hyvin työssään, kasvaa heidän motivaationsa ja työntekijät sitoutuvat vahvemmin työhön. Työtyytyväisyyden ollessa korkealla, on työntekijöiden vaihtuvuus huomattavasti vähäisempää ja työsuoritukset parempia. (Suonsivu 2011, 58-59.)

Avoin kommunikointi on keino pitää esimiehet ja työntekijät selvillä organisaatioon liittyvistä ajankohtaisista asioista. Esimiehet kertovat työntekijöille tehtävistä ja tavoitteista. Kommunikoinnin tulee kuitenkin olla molemminpuolista. Tämä on tärkeää työntekijöille, jotta he voivat kertoa ajatuksistaan ja ideoistaan yrityksen johdolle. (McKenna & Beech 2008, 330.)

Luottamus ja avoimuus luovat hyvän perustan hyvinvoivalle työyhteisölle. Mielipiteet ihmisten välillä eroavat suuresti, mutta näistä tulisi pystyä puhumaan avoimesti ilman, että kukaan tuomitsee toisen mielipiteitä. Ristiriidat ovat yleisiä työpaikoilla, joissa vallitsee puhumattomuus tai mikäli harrastetaan paljon selän takana puhumista. Hyvän yhteishengen säilyttämiseksi jokaisen tulisi oman edun tavoittelun sijaan pitää mielessä koko työyhteisön edun tavoittelu. Oma etuaan tavoittelevat henkilöt saavat aikaiseksi huonon ilmapiirin ja he luovat luottamuspulan työyhteisön jäsenten välille. Mikäli esimies ei rakentavasti pyri hoitamaan työyhteisön riitatilanteita, aiheuttaa hän vain toiminnallaan lisää negatiivisia tunteita työntekijöille. (Juuti & Vuorela 2015, 45-47.)

Jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi tuntea olonsa turvalliseksi työyhteisössä ja voitava avoimesti ilmaista itseään ja ajatuksiaan. Esimiehellä on tärkeä rooli turvallisuudentunteen luomisessa työpaikalla, jotta kaikki uskaltaisivat tuoda esille ehdotuksia ja tuntemuksia. Työyhteisössä tulee enemmän avoimia keskusteluja, mikäli sen jäsenet kokevat olonsa turvalliseksi. Tämä on mahdollista vain, jos esimies ja muut työyhteisön jäsenet eivät arvostele tai paheksu muiden ajatuksia ja ideoita, vaan näitä käsitellään myönteisellä tavalla. On lähdettävä siitä, että kenenkään ajatukset ja ideat eivät ole virheellisiä tai huonoja. Turvattomassa työyhteisössä ei uskalleta esittää omia ajatuksia ja pelätään sitä, miten muut suhtautuvasivat niihin. Turvallisuudentunne työyhteisössä on tärkeä tekijä siellä vallitsevan luottamuksen kannalta. Esimiehen on oltava esimerkkinä avoimuudessa ja näytettävä, että jokaisella on oikeus olla sellainen kuin

on. Niin esimiehen, kuin muidenkin työyhteisön jäsenten tulisi osata antaa myönteistä palautetta ja näytettävä, että eriäviin mielipiteisiin voi asennoitua myönteisesti. (Erämetsä 2009, 181-186.)

Kehittymisen ja uuden oppimisen kannalta esimiehen ja jokaisen työyhteisön jäsenen on ensisijaisen tärkeää antaa ja saada palautetta. Työyhteisössä kaikkien pitää tietää mistä palautetta tulisi antaa, jotta kaikki osaisivat sitä jakaa. Kaikesta työssä menestymisen kannalta tärkeistä asioista on annettava palautetta. Tärkeää on myös antaa palautetta tuloksista, mutta ei missään nimessä pelkästään niistä. Palautteen antamisen tulisi ehdottomasti olla lähes joka päiväistä. Mikäli esimies ei anna palautetta huonoista tai sääntöjen vastaisista toimintatavoista, voidaan tämä tulkita niin, että hän hyväksyy kyseisen toiminnan. Esimiehen on hyvä antaa alaiselle rakentavaa palautetta, mikäli huomaa ettei tämä osaa hoitaa tehtäväänsä tai saavuta sovittuja tavoitteita. Työyhteisölle vahingollinen käytös vaatii ehdottomasti palautteen antamista, jotta henkilö tietää käyttöksensä olevan sopimatonta. Mikäli henkilö parantaa toimintaansa minkä tahansa rakentavan palautteen jälkeen, on tästä hyvä antaa positiivista palautetta. Hyvin tehdyistä töistä, alaisten luotettavuudesta ja innovatiivisuudesta tulee antaa myönteistä palautetta säännöllisesti. (Erämetsä 2009, 210-2015.)

Onnistuneista suorituksista on tärkeää saada palautetta, jotta työntekijä tietää olevansa pätevä työhönsä ja pärjäävänsä siinä mallikkaasti. Esimieheltä ja muilta työntekijöiltä saatu positiivinen palaute antaa työntekijälle lisää tarmoa työntekoon. Palautetta antaakseen esimiehen on kuitenkin oltava kunnolla tietoinen siitä, mitä alainen on tehnyt ja mitä hän on saavuttanut. (Juuti & Vuorela 2015, 82.)

Esimiehellä tulee olla kyky ratkoa mahdollisia ristiriitoja työyhteisössä ja tästä syystä hyvät vuorovaikutustaidot ovat välttämätöntä esimiehelle. Ihmiset ajattelevat asioista eri tavalla ja esimiehen on tärkeää osoittaa, että jokainen voi avoimesti tuoda mielipiteensä esille. Mikäli erilaiset ajattelutavat kuitenkin aiheuttavat riitatilanteita, olisi ne syytä hoitaa oikein, sillä selvittämättöminä ne aiheuttavat haittaa koko työyhteisölle. Riitatilanteissa esimiehen on syytä olla puolueeton ja keskittyä hoitamaan asia ilman, että arvostelee työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia, vaan pyritään korjaamaan toimintatapoja. (Juuti & Vuorela 2015, 111-113.)

Työelämässä koetaan jatkuvasti muutoksia, jotka vaativat sopeutumista koko yritykseltä, työyhteisöltä ja jokaiselta yksilöltä. Jatkuvasti on oltava valmiudessa uudistumaan. Sopeutumista vaaditaan esimerkiksi, kun kohdataan organisaatiomuutoksia esimerkiksi yritysfuusioiden kautta. Teknologian jatkuva kehittyminen, palveluiden ulkoistaminen ja yritysten sisäiset muutokset aiheuttavat muutostilanteita. Nopeiden tai useiden muutosten tullessa ihminen kokee yleensä ensin epävarmuuden tunteita ja taistelee muutosta vastaan. Muutoksia on kuitenkin helpompi sietää, mikäli niihin on itsellä mahdollisuus vaikuttaa tavalla tai toisella. Muutokset tuovat usein myös positiivista suhtautumista, asioiden edistyessä parempaan. (Rauramo 2008, 86-88.)

Muutokset ovat arkipäivää työelämässä ja uusiin asioihin tottuminen on helpompaa, mikäli suhtautuu positiivisesti niiden aiheuttamaan hetkelliseen mylläkkään. Hyväksymällä muutokset ja niihin liittyvän epävarmuuden, on niihin helpompi vaikuttaa. Muutoksia aiheuttaa useilla aloilla teknologian kehittyminen ja se, että kilpailu koveenee jatkuvasti yritysten välillä, jopa globaalisti. Muuttuvien olosuhteiden vuoksi onkin uuden oppiminen välttämätöntä, niin organisaatiolle kuin jokaiselle yksilölle. (Sydänmaanlakka 2007, 26-27.) Oppiakseen uutta on organisaatiolta sekä jokaiselta yksilöltä löydettävä motivaatiota ja halua uuden oppimiselle. Hidastavia tekijöitä uuden oppimisessa on riittämätön aika ja tarvittavan tiedon puute. Uutta opeteltaessa on tärkeää pystyä ymmärtämään tieto myös syvällisemmällä tasolla. (Sydänmaanlakka 2007, 45.)

Rauramo (2008) huomauttaa, että kiire on oikeastaan jotain mitä ihminen henkilökohtaisesti tuntee tai kokee, eikä niinkään mikään mitattu asia. Tämän tunteen voi aiheuttaa epäkohdat töiden hallinnassa, liiallinen työmäärä tai asioiden väärä priorisointi. Jotta kiireeseen voidaan vaikuttaa, tulee asioita mahdollisesti suunnitella uudestaan ja miettiä mikä on asioiden tärkeysjärjestys. Kiire voi viedä huomion tärkeimmistä asioista ja jopa arvoista. Yllättävät tilanteet luovat helposti kiireen ja näiden varalta voidaan etukäteen miettiä toimintatapoja. Miten esimerkiksi toimitaan työskentelyä haittaavien teknisten ongelmien ilmaantuessa tai tiettyjen henkilöiden jäädessä sairauslomalle. (Rauramo 2008, 55-56.)

Suuri työmäärä ja kiire aiheuttaa työyhteisöissä työpaikkakiusaamista. Muutokset ja tietämättömyys tulevasta ovat vaikuttavia tekijöitä työpaikkakiusaamisessa. Työpaikkakiusaaminen ei ole eriävien mielipiteiden vaihtamista, vaan säännöllistä toisen henkilön henkistä kaltoinkohtelua. Esimiehillä on vastuu tehdä kaikille selväksi, että millainen toiminta ei ole millään tavalla hyväksyttävää. Henkilön, joka kokee henkistä väkivaltaa työpaikalla, on pystyttävä kertomaan tilanteesta auttaville tahoille. Kiusaamiseen syyllistytvä saattaa jopa joutua rikoslain mukaan korvausvelvolliseksi kiusaamisen kohteelleen. (Merikallio 2001, 48-49.)

Yrityksissä tulee olla täysi kielto minkäänlaiseen työpaikkakiusaamiseen, ja tämän tulee työnantajan tehdä selväksi kaikille. Kiusaamista voi ilmetä monenlaisena negatiivisena kohteluna ja se on usein pitkään kestävä ja tapahtuu toistuvasti. Kiusaaminen vaikuttaa merkittävästi kiusattavan hyvinvointiin ja saa tämän valtavan rasituksen alle. Kiusaava osapuoli on yleensä kiusankohteen työkaveri tai jopa useampi työyhteisön jäsen. Kiusattavan lähin esimies on seuraavaksi yleisin kiusaaja työpaikoilla. Jotta työpaikkakiusaaminen saataisiin kitkettyä pois, tulee jokaisen työyhteisön jäsenen puuttua kyseiseen toimintaan, mikäli sellaista havaitsee. Myös kiusattavan on kerrottava tilanteesta eteenpäin, jotta se saadaan loppumaan. (Työterveyslaitoksen [www-sivut](http://www.ttl.fi) 2018) Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan toimimaan välittömästi, mikäli työntekijään kohdistuu asiatonta kohtelua tai vaarallista häirintää. Työnantajan velvollisuutena on tehdä loppu työntekijän terveydelle haitallisesta toiminnasta. (Työturvallisuuslaki 738/2002, § 28)

Työyhteisöön voi luoda ongelmia yksittäiset ihmiset yksityiselämänsä ongelmien vuoksi, joskin tämä on hieman harvinaisempaa. Yhden työyhteisön jäsenen kärsiessä esimerkiksi psyykkisistä ongelmista, saattaa koko työyhteisö joutua näiden ongelmien vaikutuksille alttiiksi. Työyhteisön kärsiessä näistä syistä, on esimiehellä velvollisuus puuttua asiaan, vaikka hän saattaisi kokea tungettelevaksi puuttua alaisensa yksityiselämän asioihin. Yksityiselämän ongelmista johtuvat jatkuvat ja lisääntyneet poissaolot, sekä työtehtävien laiminlyönti oikeuttavat esimiehen ottamaan asiat puheeksi alaisensa kanssa. (Järvinen 2014, 110-112.)

4 TYÖHYVINVOINTI

4.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu eri tekijöistä, kuten itse työstä ja siitä viihtyykö työntekijä työssään ja onko työnantaja luonut turvalliset olosuhteet työpaikalla. Työhyvinvointiin vaikuttaa myös jokaisen oma terveys ja muu hyvinvointi. Jokainen työyhteisön jäsen voi edistää työhyvinvointia työpaikalla vaikuttamalla työyhteisön ilmapiiriin. Omaan työhyvinvointiin voi jokainen vaikuttaa pitämällä huolta omasta ammattitaidosta ja työkyvystä. Esimies voi omalla kannustavalla johtamisellaan vaikuttaa positiivisesti koko työyhteisön hyvinvointiin. Hyvinvointivat työntekijät jaksavat paremmin työssään ja yltyvät parempiin tuloksiin, sekä sitoutuvat työhön ja ovat vähemmän sairauslomilla. Työpaikoilla työkykyä edistävän toiminnan ja hyvien työolojen lisäksi tärkeässä asemassa on työterveyshuolto. (Sosiaali- ja terveysministeriön [www-sivut](#) 2018.)

Toimiva työterveyshuolto on tehokasta, riittävää ja se on saatavilla, kun sitä tarvitaan. Odotusaikojen tulisi olla kohtuulliset ja työterveyshuollon tulisi olla helposti tavoitettavissa. Sen tehtävänä on tukea työkyvyn ylläpitämisessä ja hoitaa sekä ennaltaehkäistä sairauksia. Lakisääteinen työterveyshuolto ei kuitenkaan pidä sisällään sairaanhoitoa, ellei yritys ole itse päättänyt tarjota tällaista työntekijöille. Työterveyshuolto on yksi työympäristön ja työyhteisön hyvinvoinnin edistäjistä. (Rauramo 2008, 74-76.)

Työnantaja voi tukea työnhyvinvointia monin eri tavoin. Työnantaja voi tukea henkilöstön työhyvinvointia esimerkiksi pitämällä huolen siitä, että työympäristö on tarkoituksenmukainen. Työnantaja voi myös viedä itse työtä parempaan suuntaan ja tukea henkilöstöä olemaan mahdollisimman kehityskykyinen. Työhyvinvoinnin edistämisen on oltava osana jokapäiväistä johtamista ja se vaatii suunnittelua, konkreettisia toimia ja arviointia. Työhyvinvoinnin edistämisessä on johtajien lisäksi kuitenkin oltava mukana koko henkilöstö. (Työterveyslaitoksen [www-sivut](#) 2019.)

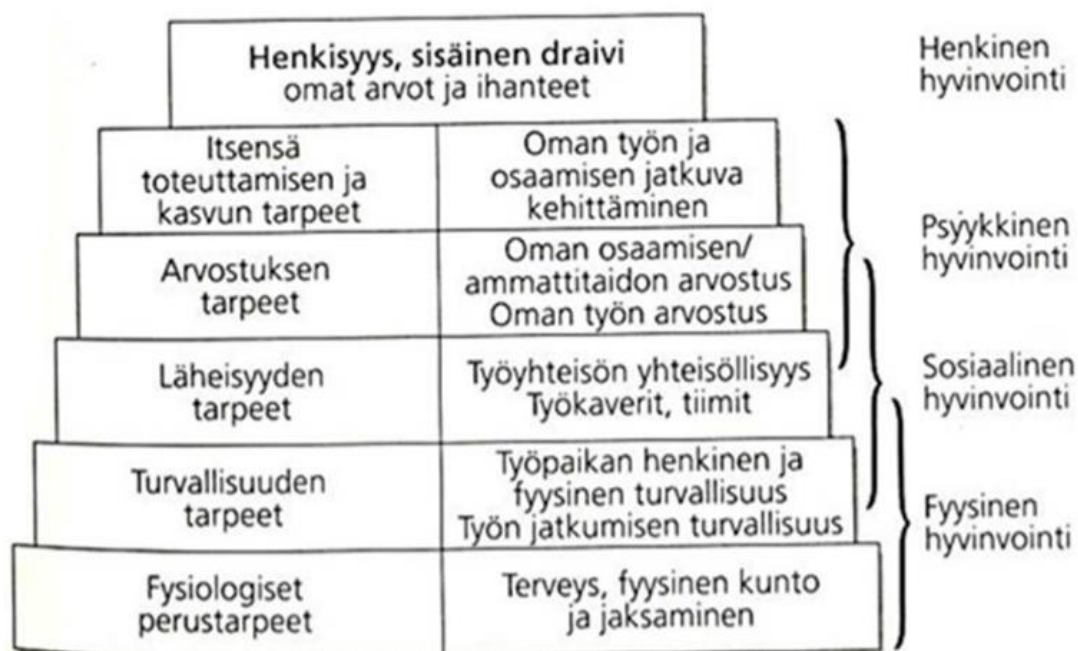
Yrityksen on kannattavaa sijoittaa työhyvinvointiin, koska sillä on suuri vaikutus yrityksen kilpailukykyyn, tuottavuuteen ja jopa maineeseen. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2018) Organisaatiot eivät yksin ole vastuussa työhyvinvoinnin edistämisestä, vaan vastuu on myös yhteiskunnalla ja jokaisella yksilöllä. Yksilön vastuulla on työpaikan ohjeistuksen mukaan toimiminen ja itsestään huolehtiminen parhaalla mahdollisella tavalla. Yhteiskunta taas pitää lakien avulla huolen siitä, että kaikilla on mahdollisuus turvalliseen ja työhyvinvointia tukevaan työskentelyyn. Organisaation tehtävänä on noudattaa työntekoon liittyviä lakeja ja pitää huoli siitä, että työpaikalla on hyvät oltavat. (Virolainen 2012, 12.)

4.2 Työhyvinvoinnin eri osa-alueet

Sosiaalinen, henkinen, fyysinen ja psyykkinen työhyvinvointi ovat työhyvinvoinnin eri osa-alueita. Näitä eri osa-alueita on käsiteltävä kokonaisuutena, koska ne kaikki kytkeytyvät toisiinsa. (Virolainen 2012, 11.) Sosiaalinen työhyvinvointi rakentuu työpaikalla ihmisten välisistä suhteista. Avoimilla keskusteluilla, niin työasioihin kuin vapaa-aikaankin liittyvillä, ja työkavereihin tutustumisella on positiivinen vaikutus tähän osa-alueeseen. Onkin yleistä, että työpaikoilta löytyy kestäviä ystävyssuhteita. Henkinen työhyvinvointi ilmenee esimerkiksi työyhteisön jäsenten välisellä yhteistyöllä. Arvostus työkavereita kohtaan ja heidän välillä vallitseva yhteishenki vaikuttavat henkiseen työhyvinvointiin. Toisiaan tukevat työkaverit kokevat henkistä hyvinvointia työpaikalla. (Virolainen 2012, 24-26.)

Fyysiseen työhyvinvointiin vaikuttaa kehoon kohdistuvat rasitukset ja fyysiset työolosuhteet. Istumatyötä tekevän keho altistuu erilaiselle rasitukselle kuin runsaasti fyysistä työtä tekevän. Liiallinen istuminen on kuitenkin myös ihmiselle huonoksi ja tästä syystä istumatyötä tekevän on hyvä välillä nousta jaloittelemaan. Työilmapiiri ja työstressi ovat psyykkisen työhyvinvoinnin keskeisimmät asiat. Psyykkinen hyvinvointi nousee usein esille asiantuntijatehtävissä ja on merkittävä syy sairauspoissaoloihin. Ongelmat tällä osa-alueella ovat yleisiä ja syynä siihen on monesti kiire. (Virolainen 2012, 17-18.)

Näitä neljää osa-aluetta työhyvinvointiin liittyen voidaan myös kuvata vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkian avulla (Kuvio 3). Ihmisen fyysiset perustarpeet, jotka ovat työhyvinvoinnin perusta, ovat alimmalla tasolla, johon sisältyy esimerkiksi ravinto ja lepo. Turvallisuuden tarpeet ovat toisella tasolla, johon kuuluu niin fyysinen turvallisuus työpaikalla, kuin henkinenkin turvallisuus. Turvallisuuden tunnetta ihmiselle antaa myös tieto töiden jatkumisesta. (Ojala & Ahonen 2005, 28-29.)



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin kuvaaminen vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkian avulla. (Ojala & Ahonen 2005, 29).

Kolmannella tasolla on läheisyyden tarpeet, joihin kuuluu ihmisen tarve olla osana jotakin yhteisöä. Työn jaksamisen kannalta tärkeitä ovat ihmisen suhteet muihin ihmisiin, niin työpaikalla kuin vapaa-ajallakin. Neljännen tason arvostuksen tarpeet liittyvät pitkälti henkilön ammattitaitoon. Ihmisen pätevyydellä on suuri vaikutus hänelle tarjottuihin tehtäviin. Arvostuksen saaminen luo pohjaa ihmisen sosiaaliselle hyvinvoinnille. Ihmisellä on myös tarpeita itsensä toteuttamiseen liittyen, ja nämä ovatkin korkeimmalla tasolla. Siihen kuuluu itsensä kehittäminen ja yltää tiettyihin tavoitteisiin. Näiden tasojen päällä on henkisyys ja sisäinen draivi. Näihin kuuluu ihmisen henkinen hyvinvointi ja henkilökohtaiset arvot elämässä. Henkisen hyvinvoinnin kärsiessä tulee ongelmia muillakin osa-alueilla. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)

4.3 Työympäristö

Työhyvinvointia tukevassa työympäristössä on työntekijöillä mahdollisuus hyvään työergonomiaan. Kehoa rasittavien tekijöiden poistaminen lisää työtyytyväisyyttä ja auttaa fyysisessä jaksamisessa. Mahdollisuus säätää työtasoja auttaa pitämään oikeanlaisen asennon työpäivän aikana. (Luukkala 2011, 29.) Istumatyö rasittaa kehoa ja sen vastapainoksi on tärkeää saada tarpeeksi liikuntaa vapaa-ajalla. Istumatyötä tekevillä tulisi olla mahdollisuus säädettäviin toimistokalusteisiin ja muihin fyysistä kuormitusta helpottaviin välineisiin. Näiden käyttöön tulisi kuitenkin myös opastaa, jotta ne asetetaan ergonomisesti oikein. Mikäli säädöt ovat väärin, ei apuvälineistä ja säädettävistä kalusteista ole hyötyä. Päätyöskentelyssä herkästi unohtaa oikean työasennon ja sen, että välillä olisi hyvä nousta jaloittelemaan. Väärän asennon saattaa huomata vasta siinä vaiheessa, kun ilmaantuu särkyjä tai väsymystä. (Rauramo 2008, 43.) Työtuoli tulisi säätää niin, että istuimen etureuna olisi kallistettuna alemmas kuin taka-reuna. Tietokoneen näytön tulisi olla niin, että katse menisi 25 astetta alaspäin ja tuolin korkeus mahdollistaen kyynärpäille 90 asteen kulman. Hiiri ja näppäimistö ovat työpöydällä vierekkäin ja samalla korkeudella. (Rauramo 2008, 51.)

Istumatyössä on tärkeää muistaa välillä nousta seisomaan ja mielellään vähän myös liikkumaan. Istumatyö ei tue kehon hyvinvointia eikä tuo positiivista fyysistä rasitusta. Asennon ollessa jatkuvasti sama, lihakset herkästi jännittyvät ja tietokoneella ollessa ranteet saattavat rasittua. Tähän auttaa hiiri- ja rannetuet. Asentoa voidaan vaihdella myös jalkatuen avulla. Lisäksi valaistuksella pystytään helpottamaan työskentelyn mukavuutta. Työpöydällä olisi hyvä olla kirkas kohdevalaisin, mutta muuten valaistuksen toimistossa tulisi olla hieman hämärä. (Rauramo 2008, 50.)

Työtyytyväisyyteen vaikuttaa merkittävästi annetut työvälineet. Toimistotyössä usein tärkein työväline on tietokone ja työtyytymättömyyttä syntyy helposti tietokoneen ollessa hidas. Harvoin kuitenkaan on tarvetta vaihtaa koneita sitä mukaan, kun uusia tulee markkinoille. (Luukkala 2011, 29.)

5 YKSILÖN HYVINVOINTI

5.1 Työ ja vapaa-aika

Hyvinvoinnin ja itsenäisyyden kannalta tärkeä asia on ihmisen taloudellinen tilanne. Elannon avulla ihminen saa kodin lisäksi ruokaa ja tarvitsemansa hyödykkeet. Nämä asiat tuovat turvallisuuden tunnetta arkeen. Hyvinvointia on vaikea saavuttaa ilman toimeentuloa, koska tällöin ei välttämättä ole varaa edes arkisiin välttämättömyyksiin. (Luukkala 2011, 23.) Työolosuhteet, työn tuottavuus ja siihen vaadittu ammattitaito vaikuttaa palkan määräytymisessä. Peruspalkkaan vaikuttaa se miten vaativaa työ on ja mikä on tekijän osaaminen. Työntekijöille osoitettu oikeudenmukainen palkka on niin työntekijän kuin menestyneen yrityksenkin kannalta hyödyllistä. Erilaisilla palkitsemisjärjestelmillä voidaan esimerkiksi palkita työntekijöitä loistavista työsuorituksista. (Rauramo 2008, 154-155.)

Työsuhteen jatkuvuus aiheuttaa monille ihmisille stressiä ja turvattomuuden tunnetta. Joissain elämäntilanteissa määräaikainen työsuhde ei aiheuta huolta, mutta monelle se tarkoittaa epävarmuutta taloudelliseen tilanteeseen. Tiedon työsuhteen jatkumisesta tulisi kulkea nopeasti työntekijälle. (Rauramo 2008, 85.)

Joskus voi olla hankalaa yhdistää työ ja vapaa-ajan elämä, tästä syystä organisaatioiden tulisikin ymmärtää työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet. Työntekijän uran ei tulisi kärsiä siksi, että perheen kasvaessa hän jää perhevapaalle tai tarvitsee joustoa työajoissa. Työntekijät sitoutuvat organisaatioon, joka tukee työntekijöitä erilaisissa elämäntilanteissa. (Rauramo 2008, 21-22.) Joustavilla työajoilla on mahdollista lisätä työntekijöiden jaksamista ja työtyytyväisyyttä. Tämä antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa siihen mihin aikaan aloittaa ja lopettaa työt. Joustava työaika kuitenkin edellyttää sen, että työt tulevat hoidetuksi. (Luukkala 2011, 29-30.)

Ihmiset kokevat tärkeäksi kuulua yhteisöön ja tuntea yhteisöllisyyttä. Toimivassa yhteisössä voimavarat voivat kasvaa ja suhteet muihin ihmisiin kasvattavat ihmisen itsetuntoa. Yhteisöllisyyttä voidaan tuntea perheen tai ystävien avulla, sekä tietysti työyhteisössä.

teisössä. (Rauramo 2008, 122-123.) Sosiaaliset suhteet ovat ihmisen jaksamisen kannalta tärkeitä. Usein koetaan mielekkäänä olla osa työyhteisöä ja tuntea näin ryhmähenkeä. Työpaikalla saattaa syntyä myös läheisempiä ystävyyssuhteita, jolloin ystävyys ei jää vain työpaikalle, vaan aikaa vietetään yhdessä tämän lisäksi vapaa-ajalla. On kuitenkin tärkeää, että sosiaalinen elämä ei ole rakentunut pelkästään työpaikalla. Esimerkkinä tämän tärkeydestä on eläkkeelle siirtyminen, jolloin saattaisi olla tarvetta työn ulkopuolella solmituista ystävyyksistä. (Luukkala 2011, 24.)

5.2 Osaaminen

Tänä päivänä työntekijöiltä odotetaan valtavasti joustavuutta ja useita eri taitoja. Työtehtävät eivät aina ole kovin selkeästi rajatut, eikä työnimike välttämättä vastaa sitä mitä työntekijä päivittäin tekee tai on työsopimusta kirjoittaessa olettanut tekevänsä. Harvalla on kuitenkin mahdollisuutta kieltäytyä tehtävistä, jotka ovat muuta kuin mihin oma koulutus on valmentanut ja mitä on työkseen ajatellut. Ilman joustavuutta ei välttämättä ole kovin helppoa löytää työpaikkaa yritysten ja esimiesten etsiessä moniosaajia. (Järvensivu 2010, 97-99.)

Vahva ammatillinen osaaminen on tärkeä ominaisuus, jotta työntekijä voi kokea itsensä tyytyväiseksi työssään. Ammattiosaaminen yksinään ei kuitenkaan riitä, vaan tekijältä on löydettävä motivaatiota työtään ja siihen liittyviä tehtäviä kohtaan. Tyytyväisyyden takaamiseksi työntekijältä on löydettävä näitä molempia. Työn ollessa mieluisa, työntekijä ei koe töihin menoa raskaaksi, eikä lähde töistä voimattomana, vaan kokee saavansa työstä lisää voimavaroja. Kun henkilö kokee työnsä mieluisaksi ja kiinnostavaksi, hänen ei tarvitse taistella motivaation eteen, vaan se lisääntyy työtä tehdessä. Selvät tavoitteet työssä tuottavat iloa työtä tehdessä. Työtyytyväisyyden kannalta on tärkeää, että esimies ymmärtää alaistensa vahvuudet ja antaa heille sen mukaisia työtehtäviä ja haasteita. Pitkään jatkuneet samat työtehtävät laskevat työmotivaatiota vuosien saatossa. Esimiehellä onkin vastuu ja mahdollisuus lisätä työntekijöiden motivaatiota kehittämällä alaisten työnkuvaa uusilla tehtävillä. (Juuti & Vuorela 2015, 79-80.)

Työntekijän osaaminen vaikuttaa suuresti hänen kokemaansa stressiin. Kun osaamista löytyy, niin stressi on enemmänkin positiivista eteenpäin vievää stressiä. Voimavaroja ei tällöin tarvitse käyttää siihen, että pelkää olevansa epäpätevä hoitamaan tehtävänsä. Osaavalle työntekijälle voidaan kuitenkin luoda liian suuria vaatimuksia. Oletetaan hänen jaksavan hoitaa ylisuuret työmäärät ja näin asetetaan henkilö vaaraan uupua. Kukaan ei selviä erityisen pitkiä aikoja liiallisen työkuormituksen alla. (Luukkala 2011, 31.)

Työntekijän tulisi tuntea kuuluvansa juuri niihin työtehtäviin, joissa hän on, jotta työtyytyväisyys olisi mahdollista ja mielenkiinto työtä kohtaan pysyisi. Uusilla työtehtävillä voidaan luoda työntekijälle uudistunut työnkuva ja näin saada hänelle uutta iloa työhön. Tämän avulla saadaan lisättyä motivaatiota entisestään. (Juuti & Vuorela 2015, 81.) Uuden oppiminen työtä tekemällä ja näin ammattitaidon vahvistuessa, kasvaa myös työtyytyväisyys. Työtyytyväisyyttä tuo itsensä hyödylliseksi tunteminen työpaikalla. Tämän lisäksi tyytyväisyyttä lisää tietynlaiset vapaudet työntekoon liittyen. Tämä tarkoittaa sitä, että työtehtävät voi tehdä muullakin kuin yhdellä tietyllä tavalla. Jokaisen tulisi voida toteuttaa itseään ja omia tapojaan työnteossa. (Luukkala 2011, 26-27.)

Melkein jokaisesta työstä löytyy asioita, jotka kuormittavat, mutta myös asioita, jotka tuovat tyydytystä. Työ tuo voimavaroja, mikäli työtehtävät tuntuvat mieluaisilta ja työntekijän on mahdollista kehittää itseään ja oppia uutta. Voimavaroja lisää tuen saaminen kollegoilta ja mahdollisuus päättää työhön liittyvistä asioista. Kuormitusta työntekijöille aiheuttaa kiire, suuri työmäärä ja liian vaativat tehtävät. Jos esimieheltä tai työkavereilta ei saa tukea, niin tämä herkästi lisää kuormitusta. Kuormitus- ja voimavaratekijöiden välillä tulisi olla tasapaino. (Virtanen & Sinokki 2014, 190.) Välillä olisi hyvä miettiä, että mitkä tekijät aiheuttavat eniten kuormitusta ja mikä vie liikaa voimavaroja. Kun tunnistaa nämä tekijät, niin niihin voi pohtia auttavia toimenpiteitä yhdessä jonkun toisen kanssa. Samoin on kannattavaa tarkastella, että mitkä asiat tuo voimavaroja työssä ja mitkä tuo lisää intoa työskentelyyn. Näitäkin tekijöitä on hyvä jakaa muiden kanssa, etenkin työyhteisön jäsenten välillä. (Rauramo 2008, 39.)

Työntekijän tulisi voida hallita työtään, joka tarkoittaa sitä, että hän saa hyödyntää kykyjään ja osaamistaan ja että hänellä on mahdollisuus päättää omaan työhönsä liittyvistä asioista. Stressiä ja työtyytymättömyyttä syntyy, mikäli työntekijältä odotetaan liian paljon, eikä hänelle anneta kuitenkaan mahdollisuutta vaikuttaa asioihin. Pitää myös muistaa, että kaikki suhtautuu ja kokee asiat hyvin eri tavalla. Mikä on toiselle liian kuormittavaa, voi olla toiselle motivoivaa ja eteenpäin vievää. Jokaisen tulisi tietää itse omat rajansa, mihin voimavarat ja kyvyt riittää. (Virtanen & Sinokki 2014, 194-195.)

Työn on vastattava tekijänsä osaamista ja tarjottava haasteita. Motivaatio kasvaa, kun työ kohtaa tekijänsä arvot ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Työssä tulisi voida edetä kohti omia päämääriä. (Virtanen & Sinokki 2014, 201-202.) Työntekijä suhtautuu positiivisesti työhönsä kokiessaan sen merkitykselliseksi ja työskennellessään tehtävien parissa, jotka hän kokee omikseen. Vastenmielisiltä tuntuvat työtehtävät ja kehittymismahdollisuuksien puute aiheuttavat työntekijöille negatiivisia tunteita työstä. Tällöin ihminen tekee työtään vain ja ainoastaan elannon vuoksi. (Virtanen & Sinokki 2014, 206-207.)

5.3 Elintavat

Parhaisiin työsuorituksiin yltää luonnollisesti henkilö, joka viihtyy työssään ja on terve. Se miten ihminen voi henkisesti ja fyysisesti vaikuttaa suuresti jaksamiseen työpaikalla, mutta myös sosiaaliset suhteet ovat tärkeä tekijä työhyvinvoinnissa. Kun ihmisen elämässä tapahtuu hyviä asioita, hän kokee positiivisia tunteita ja tämä heijastuu työhyvinvointiin. Negatiiviset tapahtumat yksityiselämässä heijastuvat valitettavasti samalla tavalla työssä jaksamiseen ja aiheuttaa huonosti voivan työntekijän. Työhyvinvoinnin kannalta on ensisijaisen tärkeää, että ihminen vaikuttaa itse omaan vointiinsa ja tarpeen tullen tekee muutoksia elämässään ja elintavoissaan. Muutokset voivat olla niin pieniä, kuin suuriakin. Pelkkä liikunnan lisääminen saattaa tuoda ihmiselle lisää positiivisia tunteita ja hyvää oloa, joka auttaa jaksamaan myös työpaikalla. (Juuti & Vuorela 2015, 85-87.)

Liikunta parantaa niin fyysistä kuntoa kuin henkistä jaksamista ja sen avulla voi luoda uusia sosiaalisia suhteita. Liikuntasuoritukset tuottavat ihmiselle onnistumisen tunteita ja tämä lisää itsevarmuutta. Liikuntaa harrastaessa usein huolet jäävät taka-alalle ja mieliala kohenee. Liikunnan on tunnettava miellyttävältä ja itselle sopivalta, eikä se saa olla rehkimistä jota oma kroppa ei jaksaa. Organisaatioilla ja esimiehillä on usein mahdollisuus tarjota erilaisia liikuntamahdollisuuksia työntekijöille. Näiden avulla voidaan edesauttaa työntekijöiden hyvinvointia ja parhaassa tapauksessa lisätä yhteisöllisyyttä työyhteisössä, mikäli liikunnan avulla työntekijät tutustuvat toisiinsa työroolien ulkopuolella. (Juuti & Vuorela 2015, 88-90.)

Harrastamalla tarpeeksi liikuntaa, voidaan ehkäistä tarpeetonta stressiä ja parantaa unenlaatua. Liikkumalla tarpeeksi voidaan parantaa työkykyä ja sairauslomat jäävät vähäisemmiksi. Varsinaisten liikuntasuoritusten ohella kannattaa tehdä pieniä muutoksia, esimerkiksi auton sijaan voi kulkea kävellen tai polkupyörällä. Jokaisen on itse huolehdittava siitä, että saa tarpeeksi liikuntaa ja että se olisi monipuolista. Liikunnan harrastamisen tulee olla säännöllistä, jotta kunto pysyy hyvänä. (Työterveyslaitoksen [www-sivut](#) 2018.)

Monet elintapasairaudet voidaan välttää oikeanlaisella ravinnolla. Riittävä energian ja suojaravintoaineiden saanti auttaa elimistöä pysymään terveenä. Kun annoskoot pidetään kohtuullisina, syödään terveellistä ruokaa ja liikutaan tarpeeksi, niin voidaan välttää ylipainon kertymistä. Ylipaino lisää useiden sairauksien kehittymisen riskiä ja lyhentää elinaikaa. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen [www-sivut](#) 2018.) Ylipainolla on suuri vaikutus ihmisen psyykkiseen hyvinvointiin. Ylipaino voi vaikuttaa heikentävästi ihmisen itsetuntoon ja mielentilaan. Se aiheuttaa jopa masennusta, ja masentuneena saattaa taas syödä enemmän. Tästä syystä onkin tärkeää ottaa huomioon nämä molemmat asiat, mikäli tavoitteena on saada ylipainoa pois. (Terveyskylän [www-sivut](#) 2018.)

Työpaikoilla tulisi olla hyvät ruokailuolosuhteet, jotta sielläkin olisi mahdollisuus pitää ruokailuhetket terveyttä edistävinä. On oltava mahdollisuus lämmittää aterioita ja säilyttää eväät kylmässä. Ruokailutilan tulisi olla viihtyisä ja rauhallinen. Työntekijän tulee itse huolehtia eväidensä terveellisyydestä, jolla voi tukea omaa työssä jaksamista. (Työterveyslaitoksen [www-sivut](#) 2018.)

Valitettavan yleinen ongelma Suomessa on alkoholin suurkulutus. Alkoholiongelma kehittyy pikkuhiljaa ja se on usein edennyt jo liian pitkälle siinä vaiheessa, kun se huomataan työpaikalla. Kyseisen ongelman esille tulossa merkittävässä roolissa on työterveyshuolto, joka selvittää työntekijöiden elintapoja ja niihin kuuluu myös alkoholinkäyttö. Työntekijät voivat rehellisesti kertoa alkoholinkäytöstään, ilman että tarvitsee pelätä asian leviämistä, johtuen työterveyshuollon salassapitovelvollisuudesta. Välillä työpaikoilla huomataan henkilön työsuoritusten heikkeneminen, mutta ei osata yhdistää sitä välttämättä alkoholiongelmaan. Esimiehelle tällaiseen asiaan puuttuminen tuntuu usein epämiellyttävältä, mutta esimiehenä siihen on puututtava. Esimiehen on tärkeää muistaa, että alkoholiongelma johtuu siitä kärsivän henkilön omista ongelmista ja mikäli henkilö ilmaantuu työpaikalle humalassa, on esimiehellä oikeus puutua tilanteeseen ja jopa purkaa työsuhteen. (Järvinen 2011, 92-93.)

Koko keholle haitallinen tekijä on tupakointi. Se kasvattaa riskiä sairastua eri syöpiin, keuhkohtaumaan, osteoporoosiin ja sydän- ja verisuonitauteihin. Tupakointi vaikuttaa myös unen laatuun ja määrään, sekä aiheuttaa stressiä. Lisäksi sen aiheuttaa suuren riippuvuuden ja tästä syystä sen lopettaminen onkin usein erittäin hankalaa. Monet työpaikat ovat ryhtyneet täysin savuttomiksi, joka tarkoittaa sitä, että työaikana ja yrityksen alueella ei ole luvallista tupakoida. (Rauramo 2008, 73-74.)

Neljännes suomalaisista kärsii uniongelmistä, ja tämä vaikuttaa suoraan työkykyyn. Univajeesta kärsivä ihminen on ärtyisä, jatkuvasti väsynyt päivällä ja mieliala on matalalla. Keskittyminen tuottaa vaikeuksia, mikäli unentarve ei täyty. Univaje aiheuttaa painon nousua, vastustuskyvyn heikentymistä, muistiongelmia ja lisää merkittävästi työtapaaturmariskiä. Ihmisen aivojen fysiologia ei kestä 10-12 tuntisia työpäiviä. Nukkessa aivot palautuvat ja latautuvat seuraavaan päivään. (Rauramo 2008, 68-69.)

Uni on yksi tärkeimmistä asioista jaksamisen kannalta, ja aikuisen ihmisen tulisikin nukkua keskimäärin 7-8 tuntia yössä. Olosuhteet nukkumiselle tulisikin tehdä sellaisiksi, että ne auttaisivat nukahtamisessa ja unenlaadussa. Pimeys ja hyvä sänky edistävät nukkumista. Unettomuudesta kuitenkin kärsii Suomessa monet ihmiset ja unilääkkeiden käyttö on yleistä. Omilla elämäntavoilla voi suuresti vaikuttaa unenlaatuun. Riittävä liikunta ja monipuolinen ruoka edesauttaa unenlaadua. Aina ei kuitenkaan voi itse vaikuttaa nukkumiseensa, etenkin kärsiessä särkyjä aiheuttavista sairauksista.

Yksi unenlaatuun vaikuttavista tekijöistä on ihmisen ikä. Mitä vanhemmaksi ihminen tulee, sitä heikompaa usein unenlaatu on. Nukahtamisvaikeuksia ja huonoa unta aiheuttaa myös ihmisen kokema liiallinen stressi. (Luukkala 2011, 100-102.)

5.4 Uupumus

Työn ulkopuolinenkin elämä on nykyään ihmisillä jatkuvaa suorittamista, jolla usein todistellaan muille jotakin. Koitetaan muiden mukana elää niin sanottua ajanmukaista hektistä elämää. Vapaa ajan täyttää perheestä huolehtiminen, niin omat kuin lasten harrastukset ja kodin laittaminen. Ei anneta itselle kovinkaan paljoa aikaa vain olla, levätä ja palautua työstä, vaan käytetään myös kaikki vapaa-aika asioiden suorittamiseen. Jatkuva suorittaminen vapaa-ajalla, saattaa syödä ihmisen jaksamista työtehtävissä. Uupuneen työntekijän kohdalla esimiehen onkin selvitettävä, johtuuko ongelma työstä vai henkilön omista yksityiselämän valinnoista. (Järvinen 2011, 87-89.)

Jotkut omistautuvat työlleen täysin ja pitävät sitä lähes tärkeimpänä tehtävänä elämässä. Tällaiset ihmiset tahtovat antaa kaikkensa työlleen ja tahtovat edetä urallaan. Jaksamisen rajat voivat kuitenkin tässä tilanteessa hämärtyä ja työtehtäviä haalitaan liikaa. Täysin työlleen elävä henkilö ei välttämättä osaa irtaantua työstään, vaan on valmis tekemään ylipitkää työpäivää ja mahdollisesti uhraamaan vapaa aikansa työlle. Omien rajojen ylittyessä alkaa kuitenkin voimavarat käymään vähiin. Kaikki haluavat kokea arvostuksen ja tärkeyden tunnetta työssään, mutta tarpeeksi varma ihminen osaa myöntää jaksamisensa ja osaamisensa rajat. (Virtanen & Sinokki 2014, 207-208.)

Kun kyseessä on työuupumus, niin sille mahdollisia syitä löytyy useita. Tällöin on tärkeää selvittää työuupumukseen johtaneet tekijät. Syynä voi olla ongelmat työyhteisössä, epämiellyttävät työolosuhteet, työntekijän osaamattomuus tai jatkuvasti liian vaativat työtehtävät. Työstä aiheutuva uupumus voi olla tulosta sille, että vaaditaan liikaa työntekijöiltä, mutta samalla resursseja pienennetään. Käskevällä johtamistyyllillä on suuri vaikutus työuupumuksen syntymisessä, koska tällöin esimies ei ole helposti lähestyttävä ja kannustava tukija. (Luukkala 2011, 59-62.)

Työntekijän oma elämäntilanne saattaa olla vaikuttava tekijä uupumuksessa. Lapsiperheessä työpäivän jälkeen kotona odottaa toisenlaiset vastuut ja velvollisuudet, jotka vievät energiaa. Lasten kasvaessa jää enemmän aikaa itselle ja voi helpommin suunnitella omia menoja. Lasten kasvaminen ja itsenäistyminen voi kuitenkin tuoda negatiivisiakin ajatuksia ja tyhjän olon tunteen. (Luukkala 2011, 62.)

Liiallisen väsymyksen alaisena oleva henkilö ärsyyntyy herkästi eikä jaksaa ylläpitää sosiaalisia suhteitaan. Hyvinvoiva ihminen yleensä jaksaa työpäivän jälkeen vielä tehdä muitakin asioita, sen sijaan, että makaisi loppupäivän toimeettomana. Epävarmuus omasta itsestä ja heikentynyt päätöksentekokyky selittyy usein myös liiallisella väsymyksellä. Liian väsyneenä ihmisen ajatukset ovat epäselviä ja asioiden muistaminen tuottaa enemmän vaikeuksia, koska keskittyminen ei ole parhaimmillaan. (Luukkala 2011, 57-58.)

Uupumuksesta kärsivä ihminen alkaa kokea, ettei ole pätevä hoitamaan työtään ja itsetuottamus karisee täysin pois. Työntekoon vaikuttava itsetuottamus saattaa kärsiä, kun henkilöllä on liikaa töitä, mutta myös mikäli töitä on liian vähän tai ne eivät vastaa hänen ammatillista osaamistaan. Työpaikalla tapahtuva kiusaaminen heikentää merkittävästi ihmisen ammatillista itsetuntoa. (Merikallio 2001, 25.)

Työntekijän tullessa välinpitämättömäksi työtään kohtaan, hän alkaa ajatella kaikesta negatiiviseen sävyyn ja tulee epävarmaksi itsestään. Työ ei enää tuo iloa eikä hän asennoidu myönteisesti uusiin asioihin. Koko työyhteisö on altis kyseisen kyynisen työntekijän asenteille ja negatiivisuudelle. (Merikallio 2001, 73.)

Työntekijän hyvinvointi on vaarassa, mikäli hän on liiallisen paineen alla ja vaarassa uupua. Pahimmillaan pitkään kestävä työstä aiheutuva stressi saattaa tuoda mukanaan pahoja terveyshaittoja. Kovan työstressin alaisena oleva henkilö on enemmän pois töistä eikä yllä enää samoihin työsuorituksiin kuin ennen. (Merikallio 2001, 39-40.)

Tietoa löytyy runsaasti työuupumuksen oireista, siihen liittyvien erilaisten tutkimusten tuloksista ja työuupumuksen määrästä. Valitettavan vähän on kuitenkin varsinaisia ratkaisuja työuupumuksen parantamiseen ja ennaltaehkäisyyn liittyen. Työuupumuk-

sen hoitamisen ei kuuluisi olla vain siihen sairastuneen ja terveydenhuollon ammattilaisen velvollisuutena, vaan jo oireiden tunnistamisessa ja ennaltaehkäisemisessä on myös henkilöstöhallinnolla ja johdolla merkittävä rooli. Työuupumuksen ja loppuun palamisen ennaltaehkäisy tulisi kohdistaa yhden henkilön sijaan koko työyhteisöön. Työterveyshuollolle ja henkilöstöhallinnolle olisi ensisijaisen tärkeää luoda riittävät resurssit suunnitella keinoja uupumisen ja loppuun palamisen tunnistamiseksi. Näin voitaisiin jo varhaisessa vaiheessa löytää liiasta stressistä kärsivät, jotka eivät ole vielä kuitenkaan joutuneet uupumuksen valtaan. Jo tässä vaiheessa heille tulisi voida tarjota tilanteeseen sopivaa hoitoa. (Merikallio 2001, 87-88.)

Uupumus ja masennus eivät ole pysyviä tilanteita, vaan asianmukaisella hoidolla ja kuntoutuksella nekin ovat hoidettavissa. Parantuessaan niistä ihminen alkaa pikkuhiljaa kokea taas hyviä tuntemuksia ja olemaan enemmän tekemisissä muiden ihmisten kanssa. Alkuvaiheessa henkilöä saattaa huolestuttaa uupumuksen ja masennuksen palaaminen, mutta huolet väistyvät ajatusten selkiinnyttyä. Omilla ajatuksilla voi auttaa itseään parantumaan, kun sitä haluaa tarpeeksi ja päättää siinä onnistua. (Merikallio 2001, 119.)

Ihmisen jaksamisen kannalta on välttämätöntä, että elämässä on muutakin sisältöä kuin työ. Työn vallatessa koko elämän, voi helposti unohtua omasta hyvinvoinnista huolehtiminen, esimerkiksi levon ja ravinnon kannalta. Työsuoritukset eivät voi olla se, joka meidät määrittelee, vaan meidän omat arvot, tunteet ja suhteet muihin ihmisiin. Työ on silti tärkeä osa elämää, sillä sen avulla ihminen saa kokea onnistumisia ja toteuttaa itseään. On kuitenkin tärkeää, että työ antaa ihmiselle rahan lisäksi iloa. Työn vastapainoksi on järjestettävä tarpeeksi aikaa palautumiseen. (Merikallio 2001, 21-23.)

6 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

6.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Tavoitteiden asettaminen työhyvinvoinnille ja toimet, joilla ne saavutetaan, on suunniteltava tarkasti, jotta työhyvinvoinnin johtamisesta saadaan parhaat mahdolliset vaikutukset. Työhyvinvoinnin johtamista ei kuitenkaan tule ajatella erillisenä toimenpiteenä jokapäiväisestä johtamisesta, vaan sen on oltava osa sitä ja siihen on kaikkien johtoasemassa olevien syytä panostaa. Johtoasemassa olevien henkilöiden lisäksi työhyvinvoinnin johtamisessa mukana ovat työterveyshuolto ja työsuojelutoiminta, sekä henkilöstöhallinnon ammattilaisia. Työhyvinvoinnin johtamiseen on syytä sitoutua ja panostaa, koska sillä on merkittävät vaikutukset moneen eri asiaan yrityksessä. Tyytyväiset työntekijät tuottavat parempaa tulosta ja heillä on huomattavasti vähemmän sairauspoissaoloja. Yritykset, jotka pitävät huolta työntekijöistään, saavat positiivista mainetta ja ovat näin haluttu työnantaja. (Kuntatyönantajien www-sivut 2018.)

Työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää ymmärrystä siitä, että työhyvinvointi on kokonaisuus, joka muodostuu useasta eri asiasta. Sen on oltava osa organisaatiokulttuuria ja organisaation on investoitava siihen. Työhyvinvointi ei pysy yllä itsestään, vaan se vaatii jatkuvaa kehittämistä, suunnittelua ja panostusta. Tähän voivat esimiesten lisäksi vaikuttaa kaikki työyhteisön jäsenet avoimesti keskustelemalla. Työhyvinvointi on iso osa esimiestyötä ja sen vuoksi esimiehille olisi hyvä tarjota koulutusta asiaan liittyen. Työhyvinvoinnin johtamisessa merkittävä rooli on esimiesten suhtautumisella työhyvinvointia koskeviin asioihin. (Virolainen 2012, 105.)

Johtamistyyli on suoraan vaikutuksessa työntekijöiden hyvinvointiin, joko huonontamalla tai kohentamalla sitä. Keskusteleva johtamistyyli, joka osoittaa kiinnostusta työntekijöitä kohtaan, edistää työyhteisön jäsenten hyvinvointia. Työntekijöiden tyytyväisyyttä lisää esimiehen osoittama luottamus heitä kohtaan. Työhyvinvointia huonontaa johtamistyyli, jossa ei anneta työntekijöille mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön. Johdon tulisi pitää työhyvinvointia yhtenä organisaation tärkeimmistä arvoista. Johdon on tärkeää osoittaa, että kaikki organisaatiossa ovat tasavertaisia. Työn-

tekijöiden ja johdon väliselle luottamuksen rakentamiselle, on hyväksi, että he pystyvät tekemään tuttavuutta keskenään ja vaihtamaan ajatuksia. Työntekijöiden tulee kokea, että heidän ideat otetaan huomioon ja, että ne oikeasti voivat vaikuttaa asioihin. (Virolainen 2012, 106-108.)

6.2 Työhyvinvointia tukeva esimiestyö

Koska esimiehillä on suuri vaikutus työntekijöiden hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kannalta, on tärkeää, että yrityksen johto huolehtii esimiesten pätevyydestä. Johdon tulee katsoa, että esimiehiltä löytyy johtamistaitojen lisäksi hyvät ihmissuhdetaidot. Ohjeistamisen, delegoimisen ja valvonnan lisäksi johtaminen on työntekijöiden kannustamista ja jokaisen tasavertaista kohtelua. Lähiesimies on yksi tärkeimmistä vaikuttajista työhyvinvoinnissa, vaikka suurin vastuu kuuluu ylimmälle johdolle. Kokonaisjohtamiseen kuuluu olennaisesti työhyvinvoinnin johtaminen. Esimiehen tulee jatkuvasti seurata työyhteisön toimintaa ja työntekijöiden työkuormaa. Esimiehen tulee ryhtyä toimenpiteisiin, mikäli huomaa liiallista kuormittumista työntekijöissä. Työhyvinvoinnin johtamisessa erityisen tärkeää on epäkohtiin ajoissa puuttuminen. Esimiehet, jotka hallitsevat työhyvinvoinnin johtamisen, ovat innostuneita työyhteisön ja oman toimintansa kehittämisestä ja haluavat edistää henkilöstön hyvinvointia. (Rauramo 2008, 145-147.)

Ari Rämön (2013, 15) mukaan meistä kaikista löytyy yksinkertainen johtamisen malli, jota voimme hyödyntää, kunhan käsitämme sen ja havaitsemme sen olemassa olon. Rämön ajatus johtajuudesta on enemmänkin ihmisen kyky nöyryyteen ja avoimeen mieleen, sekä taito arvostaa muita. Hyvän johtajuuden edellytyksenä ei ole erilaiset ja eri asteiset tutkinnot ja todistukset, vaan se lähtee ihmisen itsensä sisältä ja sitä voi kehittää jatkuvasti. (Rämö 2013, 15-16.) Hyvään johtamiseen tarvitaan itsensä tunteamista, niin omien taitojen kuin heikkouksienkin tunnistamista. (Sydänmaanlakka 2012, 111).

Johtaminen on pääasiassa yhteistyössä tapahtuvaa toimintaa, johon kaikki työyhteisössä saavat vaikuttaa. (Sydänmaanlakka 2012, 111). Johtamisen tulisi elää muuttuvien tilanteiden mukaan ja sen tulisi olla suunniteltu yrityksen päämääriin ja visioon

sopivaksi. Jokainen yritys voi itse spesifioida itselleen parhaiten sopivan johtamistavan niin, että se sopii yrityksen arvoihin. Sen kautta voi myös vaikuttaa ulospäin näkyvään yrityskuvaan ja tästä syystä on pyrittävä toimimaan puhtaasti eri osa-alueilla, jotta saavutetaan ja säilytetään haluttu maine. (Sydänmaanlakka 2012, 108-109.)

Pentti Sydänmaanlakka (2012, 117) kirjoittaa älykkään johtamisen mallista, johon kuuluu neljä erilaista johtamistyyliä. Yksi niistä on ohjaaminen, joka tarkoittaa sitä, että työntekijöille osoitetaan työtehtävä, jonka suorittamista esimies seuraa. Toisena johtamistyylinä on valmentaminen. Valmentamisella tarkoitetaan työntekijöiden tukemista ja opettamista, sekä ohjeiden antamista. Yhtenä johtamistyylinä on osallistuminen, jolloin esimies toimii yhdessä työntekijöiden kanssa. Delegoivassa johtamistyyliässä esimies siirtää työntekijälle valtuudet hoitaa tiettyjä tehtäviä, mutta tukee silti niissä. (Sydänmaanlakka 2012, 117.)

Timo Erämetsän (2009, 25) mukaan esimiehen vastuuna on johdattaa tavoitteisiin ja johtaa toimintaa. Alaisten onnistumisiin vaikuttaa suuresti esimies ja onnistumiset kertovat paljon esimiestaidoista. Osallistuva ja kuunteleva esimies on työtulosten ja tavoitteisiin pääsemisen kannalta erityisen tärkeässä asemassa. Esimiestyöhön kuuluu niin ihmisten kuin asioiden johtaminen. Esimiehen tulee tehdä selväksi tavoitteet, sekä tukea ja auttaa alaisia saavuttamaan ne. Esimiehen on kerrottava pelisäännöt ja toimintatavat alaisille, ja valvottava niiden noudattamista. Palautteen antaminen, perehdyttäminen, tehtävien jako ja ongelmatilanteiden hoitaminen ovat pitkälti esimiehen vastuulla. Hyvä esimies tuntee itsensä ja tietää mitä ominaisuuksia ihmisten johtamisessa tarvitaan. Rakentavan ja positiivisen palautteen antamisen lisäksi hyvä esimies osaa ja haluaa myös itse ottaa vastaan palautetta. (Erämetsä 2009, 27-29.)

Osaava esimies ei johda pelkästään ryhmää, vaan jokaista yksilöllisesti, koska työyhteisö muodostuu useista erilaisista ihmistyypeistä. On tärkeää ymmärtää, että jokainen ihminen suhtautuu asioihin hyvin eri tavalla. Esimiehen on otettava huomioon erilaiset luonteet alaisilla ja toimittava näiden eroavaisuuksien mukaan jokaisen yksilön kohdalla. Tiedyt tavat toimivat toisilla ihmisillä ja toisilla taas ei, hyvä esimies osaakin käyttää eri keskustelutyyliä eri alaisten kanssa. Joillekin on tärkeää saada syvällisempää keskustelua esimiehen kanssa, kun toiselle taas tällainen voi tuntua täysin turhalta.

Voidaan sanoa, että johtamistyylin tulisi antaa jokaiselle alaiselle jotakin hänelle sopivaa. Esimiehen ymmärtäessä ja hyväksyessä erilaisuudet, luo hän luottamusta itsensä ja alaisten välille, sekä lisää motivaatiota työyhteisöön. Viisas esimies osaa hyödyntää erilaisuuksia ottamalla kaiken irti ihmisten vahvuuksista. (Erämetsä 2009, 170-176.)

Kuunteleminen on yksi tärkeimmistä esimiestäidoista. Kuuntelemalla esimies voi osoittaa arvostustaan alaiselle ja tällä tavoin hän saa tietää tämän todelliset ajatukset ja tunteet. Kuuntelemisen on kuitenkin oltava aitoa ja sillä on pyrittävä aidosti ymmärtämään alaisen ajatuksia ja sitä mitä tällä on sanottavana. Ei riitä, että esittää kuuntelevansa ja olevansa kiinnostunut, koska tällaisen toiminnan huomaa kyllä jokainen. Kiinnostunut ja ymmärtävä esimies esittää kysymyksiä keskustelun yhteydessä ja näyttää eleillään olevansa aidosti läsnä. Hyvä esimies ei arvostele eikä torju alaisen ajatuksia, eikä katkaise jatkuvasti tämän puhetta ja pidä omia näkökulmiaan parempina. (Erämetsä 2009, 139-145.)

Esimies voi edesauttaa luottamuksen syntymistä olemalla kiinnostunut työyhteisöstä kuuntelemalla ja olemalla läsnä. Turhat lupaukset kannattaa jättää sanomatta ja on pidettävä kiinni asioista, joita on luvannut. Mikäli muutoksia on tulossa, esimiehen tulee mahdollisimman pian kertoa niistä työntekijöille. Oikeudenmukainen ja rehellinen esimies ottaa huomioon myös ne, jotka ovat kyseisellä hetkellä poissa työpaikalta, tämä vaikuttaa suuresti luottamukseen. Esimiehen on osattava myöntää virheensä ja tiedettävä omat rajansa. (Rauramo 2008, 133.)

Oikein toteutettuina esimies voi vaihtaa ajatuksia työntekijän kanssa kehityskeskustelujen avulla. Kehityskeskustelut eivät kuitenkaan voi olla ainut hetki, jolloin esimies ja työntekijä voivat kertoa mielipiteitään. Kehityskeskusteluissa voidaan yhdessä pohdita työntekijän työskentelytapoja ja tavoitteita työhön liittyen. Niin esimiehen kuin työntekijänkin on ehdittävä valmistautua keskusteluun miettimällä mitä asioita haluaa tuoda esille siinä. Kehityskeskusteluihin tulisi varata riittävästi aikaa ja rauhallinen hetki ilman häiriötekijöitä. (Juuti ja Vuorela 2015, 95-98.) Valitettavan monille kehityskeskustelut aiheuttavat vain negatiivisia ajatuksia. Usein näissä tapauksissa se johtuu siitä, että keskusteluissa esille tuodut asiat eivät ole johtaneet minkäänlaisiin muutoksiin. (Rämö 2013, 132.)

Esimiehen on hyvä antaa myönteistä palautetta aina hyvistä suorituksista, mutta osattava sen lisäksi antaa rakentavaa palautetta. Työnteon kannalta tärkeissä asioissa on välttämätöntä antaa palautetta. Myönteistä palautetta on hyvä antaa esimerkiksi työntekijän asenteesta, osaamisesta, tuloksista, yhteistyötaidoista, kehittymisestä tai vaikka toimintatapojen noudattamisesta. Huonot yhteistyötaidot, ohjeiden noudattamatta jättäminen ja huonot työsuoritukset ovat syitä antaa rakentavaa palautetta. (Erämetsä 2009, 214-215.)

Esimiehen on karistettava pois omat ennakkoluulot ja itse muodostetut oletukset alaisia kohtaan, tärkeää on suhtautua jokaiseen avoimin mielin. Esimiehen ajatellessa jostakin negatiivisesti, alkaa alainen varmasti toimimaan kyseisellä tavalla ja esimies ei muuta kuin negatiivisia piirteitä enää kyseissä henkilössä näe. Kun taas esimies odottaa positiivisia asioita ja hyviä suorituksia, niin niitä todennäköisesti myös tulee. Esimiehen osoittaessa luottamusta alaisiaan kohtaan, saa hän sitä takaisin heiltä. Esimiehen on ymmärrettävä, että kukaan ei ole täydellinen, vaan kaikille tulee eteen epäonnistumisia. Tärkeämpää on nähdä jokainen ihminen kehityskykyisenä. (Erämetsä 2009, 162-167.)

Joskus esimiehen on vaikeaa sopeutua siihen, että on vaikutusvaltaa päättää asioista itsenäisesti, ilman että kuuntelee kaikessa alaisten mielipidettä. Tämä on kuitenkin välillä välttämätöntä, koska on mahdotonta miellyttää jokaista ihmistä työyhteisössä ja esimiehen on kyettävä tekemään päätöksiä itsenäisesti. Esimiehen on hyvä muistaa, että hän pystyy vaikutusvallallaan tekemään ratkaisuja, jotka ovat hyväksi koko työyhteisölle. Esimies ei voi toimia asemassaan yrittäen kerätä jatkuvasti suosiota, ja pelätä alaisten suhtautumista jokaiseen asiaan. Päätöskykyinen esimies luo myös turvallisuudentunnetta työyhteisöön. (Järvinen 2001, 16-19.)

Työpaikoilla luodaan esimiehen johdolla yhteiset säännöt ja toimintatavat. Esimiehen vastuulla on seurata, että kaikki noudattavat näitä sääntöjä ja ohjeistuksia, mutta esimies ei kuitenkaan voi joka sekunti vahtia alaistensa tekemisiä, vaan on kyettävä luottamaan heidän harkintakykyynsä. Esimies seuraa töiden edistymistä ja on valmiina auttamaan alaisia. Yhdessä luotujen sääntöjen lisäksi työpaikoilla osan toimintatavoista määrää lait ja työsopimukset, jotka velvoittavat ja oikeuttavat työyhteisön jäse-

niä eri asioissa. Osa työyhteisön jäsenistä saattaa tulkita eri tavalla annettuja määräyksiä ja toimintatapoja. Jotkut taas saattavat jättää ne huomiotta, jolloin esimiehen on muistuteltava niistä välillä jopa useaan otteeseen. Mikäli esimies jättää puuttumatta sääntöjen noudattamatta jättämiseen, luo se epäreilouden tunnetta niissä, jotka näitä sääntöjä ohjeistuksen mukaisesti noudattavat. (Järvinen 2011, 37-41.)

Yksi tärkeistä esimiestaidoista on nähdä työntekijöiden eri kyvyt ja tukea heitä kohti hyviä työsuorituksia. Työntekijöiden pyrkiessä hyviin suorituksiin, tulee esimiehen auttaa heitä poistamalla työtä haittaavia tekijöitä. Voidakseen auttaa, on esimiehen kuunneltava työntekijöitä, jotta on tietoinen näiden olosuhteista. Liian kovan paineen alla olevan esimiehen on kuitenkin hankalaa nähdä ja auttaa työntekijöiden tilannetta. Positiivisella asenteella ja antamalla kaikille arvostusta esimies luo kannustavan ilmapiiirin työyhteisöön. (Juuti & Vuorela 2015, 143-146.)

Esimies pystyy vaikuttamaan koko työyhteisön hyvinvointiin oikeudenmukaisella johtamisella. Esimies ei voi suosia tiettyjä työntekijöitä, eikä sallia kenellekään sääntöjen rikkomista. Sääntöjen on oltava kaikille samat ja kaikkien tulisi saada kunnioitusta ja hyvää kohtelua. Oikeudenmukainen esimies ottaa kaikki huomioon ja kuuntelee eri mielipiteitä avoimesti. Oikeudenmukaiseen johtamiseen kuuluu oleellisesti myös esimiehen tavat toimia tilanteissa, joissa hänen pitää tehdä päätöksiä. Kun johtaminen ja päätöksenteko on johdonmukaista, niin työntekijöiden on helpompi suhtautua muuttuviin tilanteisiin, koska he uskovat, että sovittuja käytäntöjä noudatetaan. (Virtanen & Sinokki 2014, 152-153.)

Esimiehen menettäessä voimavaransa, valtaa hänet negatiivisuus ja hänen on mahdollonta täyttää esimiestehtäviään. Esimies ei tässä tilanteessa välttämättä enää tiedä omaa rooliaan työyhteisössä, vaan kokee olevansa epäpätevä työssään. Esimiehen negatiivinen suhtautuminen asioihin ja työn ilon puute tarttuu kaikkiin muihinkin työyhteisössä. Lisäksi haitallista työyhteisölle on se, että esimieheltä ei tässä vaiheessa enää saa myönteistä palautetta työhön liittyen. (Merikallio 2001, 73.)

Kun esimies alkaa kadottaa motivaatiotaan, hänen on tehtävä töitä sen eteen, että pääsisi negatiivisista tunteista eroon. Hyvänä keinona toimii saavutuksien miettiminen ja oman elämän positiivisten asioiden ajatteleminen. Tekemättömien töiden aiheuttaessa

ahdistusta on hyvä aloittaa hankalimmasta ja edetä järjestyksessä, kunnes ne on hoidettu yksi kerrallaan. (Rämö 2013, 159.)

Sen lisäksi, että esimies tukee työntekijöitä, voivat työntekijät osoittaa tukensa vastaavuoisesta esimiehelle. Työntekijät voivat tukea esimiestään olemalla oma-aloitteisia, kertomalla esimiehelle ajankohtaiset asiat töistä ja niiden sujumisesta. Harva esimies ehtii erikseen kysymään jokaiselta työntekijältä tilannekatsausta useista eri tehtävistä. Esimiehen työskentelyä voidaan tukea hoitamalla omat työtehtävät mahdollisimman hyvin ja auttamalla toinen toistaan. (Luukkala 2011, 271.)

6.3 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Työhyvinvointia tulisi mitata aivan kuten organisaatiot mittaavat useita muitakin toimintoja. Näin saataisiin tietää työhyvinvoinnin tila yrityksessä ja se miten tyytyväisiä työntekijät ovat. Työhyvinvointia tulisi mitata tasaisin väliajoin, jotta sitä voidaan kehittää oikeaan suuntaan. Yrityksen johdolla saattaa olla täysin eri kuva työhyvinvoinnin tilasta, kuin mitä se todellisuudessa työntekijöiden kokemana on. Organisaation johdon tulisi yhdessä työntekijöiden kanssa perehtyä mittaamisen tuloksiin ja niiden perusteella ryhtyä kehitystoimenpiteisiin. Työhyvinvointia kehittää organisaatiot, jotka näkevät työhyvinvoinnin yhtenä tärkeimmistä arvoistaan. (Virolainen 2012, 110-111.)

Työhyvinvointia mitataan, jotta saataisiin selville sen hetkinen tilanne. Selvitetään mitkä asiat toimivat ja missä olisi parantamisen varaa. Mittaamisen avulla nähdään mihin organisaation työhyvinvointi on menossa ja miten työhyvinvoinnin suunnittelu ja kehitystoimenpiteet ovat onnistuneet. (Virolainen 2012, 112.) Hyvinä työhyvinvointimittareina toimii työntekijöiden vaihtuvuus, sairauspoissaolot, asiakaspalautteet ja työtapaturmatilastot. (Ojala & Ahonen 2005, 233).

Teknologian kehittyminen vie työhyvinvoinnin mittaamista uuteen suuntaan, kun voidaan seurata ja yhdistellä erilaisia tietoja ja tuloksia. Kuten henkilöstökyselyn tuloksia mm. tilastoihin henkilöstön vaihtuvuudesta ja poissaoloista. Useimmiten mittauksilla

halutaan selvittää, organisaatiossa tapahtuvaa johtamista, millainen työilmapiiri organisaatiossa vallitsee ja miten työt hoidetaan. Kuitenkin yleinen tarkastelun kohde tänä päivänä on henkilöstön omat tuntemukset työhyvinvoinnistaan. (Hänninen 2018.)

Kyselyt toimivat kokonaisvaltaisina työhyvinvoinnin mittareina, joiden avulla tutkitaan millaisena työntekijät kokevat erilaisia työhyvinvointiin liittyviä asioita. Kyselyjen avulla voidaan selvittää heidän tuntemuksiaan sen hetkisestä työilmapiiristä, tyytyväisyydestä ja työkuormituksesta. Näin saadaan tietää mitkä asiat vaativat kehittämistä ja mihin ollaan tyytyväisiä. Kyselyt ovat lisäksi hyvä keino selvittää miten tyytyväisiä henkilöstön jäsenet ovat johtajuuteen organisaatiossa. (Ojala & Ahonen 2005, 233.)

Esimerkiksi Työterveyslaitos tarjoaa erilaisia palveluita työn kuormittavuuden, stressin ja työyhteisön toimivuuden mittaamiseen. Työterveyslaitoksen Parempi työyhteisö -kyselyllä, eli (ParTy)® -kysely, voidaan mitata mitkä ovat organisaation vahvuuksia ja missä olisi kehitettävää. Kyselyn avulla saadaan selville, miten työyhteisössä sujuu yhteistyö ja millainen on henkilöstön työhyvinvointi. Parempi työyhteisö -kysely auttaa myös selvittämään organisaation esimiestoimintaa ja kyselyn tuloksia voidaan verrata muihin organisaatioihin. Kyselyä toteuttaa lisenssillä erilaiset työterveyspalvelut, kuten työterveyshuollot. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2018.)

Työhyvinvoinnin raportointiin on erilaisia menetelmiä, kuten henkilöstöraportti ja henkilöstötilinpäätös. Henkilöstöraporttiin voidaan kirjata henkilöstöön liittyvät keskeiset asiat, niin hyvinvointiin kuin kehittymiseen liittyen. Henkilöstöraportti laaditaan yleensä organisaation sisäiseen käyttöön, ja julkiseksi tehdystä raportista voidaan puhua henkilöstötilinpäätöksenä. (Ojala & Ahonen 2005, 238-239.)

Henkilöstötilinpäätöksen avulla saadaan selvyys esimerkiksi henkilöstön osaamisesta, jolloin pystytään miettimään mihin suuntaan sen tulisi kehittyä, jotta henkilöstön osaaminen pysyisi ajan tasalla yrityksen etenemisen mukana. Säännöllisesti tehtynä tietoa voidaan verrata edellisiin henkilöstötilinpäätöksiin. Tämän avulla nähdään miten muutokset toiminnassa ovat vaikuttaneet. Henkilöstötilinpäätös on erittäin hyödyllinen keino seurata ja valmistautua tulevaan, koska henkilöstön vaikutus organisaation tulokseen on suuri. (Männistö 2018)

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

7.1 Tutkimusmenetelmä, aineiston keruu ja analysointi

Empiirisen osan tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tiedon keruu empiriaa varten toteutettiin kyselylomakkeen (Liite 1) avulla Yritys X:n taloushallinnon osaston työntekijöille. Kyseisellä osastolla oli tutkimuksen teko-aikana tutkijan itsensä lisäksi kuusi työntekijää, joille kyselylomake annettiin paperisena. Kuudesta työntekijästä viisi palautti kyselylomakkeen täytettynä tutkijalle. Näin vastausprosentiksi muodostui 83%. Kyselylomakkeeseen laitettiin monivalintaväittämien lisäksi melko monta avointa kysymystä, koska näiden avulla haluttiin saada syvällisempää tietoa. Kyselylomakkeen monivalintaväittämät ja avoimet kysymykset muodostettiin teoriaosan pohjalta, jotta vastauksia analysoitaessa niitä voitiin verrata teoriaan ja näin varmistettiin, että mitattiin oikeita asioita. Kysymykset jaoteltiin lomakkeeseen teemoittain. Kyselylomakkeen alussa oli saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja kattavien vastausten tärkeys, sekä mihin mennessä tutkimuksen tekijä tarvitsee vastaukset. Saatekirjeessä kerrottiin vastaamisen olevan täysin vapaaehtoista ja että kyselyyn vastataan anonymisti. Vastaajille annettiin vastausaikaa kaksi viikkoa.

Jo luodut teoriat, tärkeimpien käsitteiden avaaminen ja perusjoukon ja otoksen valinta ovat kvantitatiivisen tutkimuksen merkittäviä piirteitä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa saatu aineisto laaditaan niin, että se voidaan ottaa tarkasteltavaksi tilastollisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 140.) Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen eroavuudet eivät ole niin yksiselitteiset kuin mitä usein ajatellaan. Näiden kahden metodin rajaaminen tietynlaisiksi jää helposti epämääräiseksi. Ajatellaan, että vain tietyt tavat ja menetelmät kuuluvat kvantitatiiviseen tutkimukseen ja tietyt kvalitatiiviseen. Tutkimusta tehdessä näitä kahta suuntausta voidaan hyödyntää keskenään, eikä ole tarve vetää tarkkaa rajaa käyttäen vain toista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 135-136.) Laadullisella tutkimuksella tutkitaan yksittäistä tapausta toisin kuin määrällisellä tutkimuksella. (Kananen 2014, 19). Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan saada kyseisestä aiheesta syvällisempi näkemys ja sitä voidaan kuvata selkeästi ja ym-

märrettävästi. Laadullisella tutkimuksella ei pyritä yleistämiseen, vaan tutkimustulokset kohdentuvat vain tutkimuksessa käytettyihin kohteisiin. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään ymmärtämään tutkittavaa asiaa kokonaisvaltaisesti. (Kananen 2014, 17-18.)

Kyselylomakkeen pohjana hyödynnettiin tekstinkäsittelyohjelma Wordin valmista kyselylomakepohjaa, joka muokattiin tarkoitukseen sopivaksi. Kyselylomakkeen monivalintaväittämät ja avoimet kysymykset oli jaettu kolmen eri aiheen alle, jotka olivat ”Yksilöllinen hyvinvointi”, ”Toimiva työyhteisö ja työympäristö”, sekä ”Työhyvinvointia tukeva esimiestyö”. Kyselylomakkeessa oli yhteensä 46 monivalintaväittämää, joihin kaikkiin oli vastausvaihtoehtona asteikko 1-4. Asteikon vastausvaihtoehdot olivat 1=täysin eri mieltä 2=melko eri mieltä 3=melko samaa mieltä 4=täysin samaa mieltä. Asteikkoon ei haluttu mukaan neutraalia vastausvaihtoehtoa, joka olisi antanut vastaajalle mahdollisuuden olla ottamatta kantaa asiaan.

Monivalintaväittämien lisäksi kyselylomakkeessa oli yhdeksän avointa kysymystä. Avoimilla kysymyksillä haluttiin saada syvällisempää tietoa ja yksilöllisempiä mielipiteitä asioista. Kyselylomakkeessa aiheen ”Yksilöllinen hyvinvointi” avoimissa kysymyksissä vastaaja sai kertoa mitkä asiat vapaa-ajalla tuovat hänelle voimavaroja ja mitkä asiat taas koettiin kuormittavina. Tämän lisäksi kysyttiin mitkä asiat työssä koettiin kuormittavina ja mitkä taas voimavaroja tuovina. Aiheen ”Toimiva työyhteisö ja työympäristö” avoimissa kohdissa vastaajaa pyydettiin kuvailemaan omaa työyhteisöä ja sen ilmapiiriä. Tämän lisäksi työympäristöön liittyen pyydettiin kertomaan mitä apuvälineitä työnantaja on antanut työergonomian avuksi. Aiheen ”Työhyvinvointia tukeva esimiestyö” avoimissa kysymyksissä vastaajalta kysyttiin, että mitä hän muuttaisi esimiestoiminnassa ja mihin hän on tyytyväinen esimiehissä. Lisäksi yhtenä avoimena kysymyksenä oli ”Muuta kommentoitavaa” kohta, johon suurin osa vastaajista ei ollut kirjoittanut mitään.

Kysely tehdään kyselylomakkeen avulla ja normaalisti se on kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytettävä menetelmä. Kyselylomaketta voidaan kuitenkin käyttää myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Kyselylomakkeen vastauksia vertaillaan teoriaan ja niiden avulla kuvataan tutkittavaa asiaa. (Kananen 2014, 17-18.) Kysymyksiä laadittaessa tulee muistaa tutkimusongelma ja sen mukaan laatia kysymykset. Kysymykset

tulee laatia niin, että vastaaja vastaa niihin omien kokemusten perusteella, eikä yleisen oletuksen mukaan. Näin saadaan todellisia koettuja ajatuksia tutkittavasta asiasta. (Kananen 2014, 82-83.)

Kysely ja haastattelu menetelminä eroaa lähinnä sillä, että haastattelussa on mahdollista hankkia syvällisempää tietoa syventävillä lisäkysymyksillä. Kyselyyn vastaaja vastaa tietyssä järjestyksessä, kun taas haastattelussa tutkija voi haastattelun edetessä vaihtaa kysymysten järjestystä, mikäli näkee sen aiheelliseksi. Haastattelussa tutkijan on mahdollista selventää kysymysten tarkoitusta vastaajan ymmärtäessä sen väärin tai vastaajan kokiessa kysymyksen epäselväksi. Kyselyä täyttäessä vastaaja tulkitsee itse kysymyksiä ilman lisäselvennyksiä. Jotta haastattelusta saa kaiken mahdollisen irti, niin on hyvä tutustuttaa vastaaja haastattelukysymyksiin ja aiheeseen etukäteen. Kyselyn positiivisena puolena on se, että se vie vähemmän aikaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72-73.)

Kyselyt, haastattelut, havainnointi ja dokumenteista saadut tiedot ovat laadullisissa tutkimuksissa käytettyjä menetelmiä aineistonkeruussa. Näitä menetelmiä voidaan kuitenkin käyttää myös määrällisessä tutkimuksessa. Tämä riippuu lähinnä tutkimusasetelman muodollisuudesta. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 71.)

Tutkimustuloksissa on monivalintaväittämien vastaukset kerrottu sellaisena kuin tutkija ne on saanut. Tulokset on esitetty kaavioina niin, että väittämien perään on laitettu montako vastaajaa oli eri mieltä, melko eri mieltä, melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Lisäksi on havainnollistettu värien avulla vastauksia niin, että punainen on täysin eri mieltä, oranssi melko eri mieltä, vaalean vihreä melko samaa mieltä ja tumman vihreä täysin samaa mieltä. Monivalintaväittämien tulokset on lisäksi avattu sanallisesti. Avoimien kysymysten vastaukset kirjoitettiin hieman muokaten, mutta kuitenkin niin, että vastaukset eivät muuttaneet tarkoitustaan.

Johtopäätökset ja kehitysehdotukset pääluvussa monivalintaväittämien tulokset on vielä esitetty keskiarvoina kaavioiden avulla. Excel-ohjelmassa monivalintaväittämien perään syötettiin vastaukset kyselylomakkeista, eli vastaukset asteikolla 1-4. Tämän jälkeen oli helppo laskea jokaiselle väittämälle vastausten keskiarvo. Väittämistä ja

vastausten keskiarvoista tehtiin Excelin avulla kaaviot. Kaaviot on tehty kyselylomakkeen mukaisesti kolmessa eri osiossa, jotka ovat ”Yksilöllinen hyvinvointi”, ”Toimiva työyhteisö ja työympäristö” ja ”Työhyvinvointia tukeva esimiestyö”. Kaaviota avataan ja tulkitaan myös sanallisesti johtopäätöksissä.

7.2 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimusta tehdessä tutkijan on mietittävä, millaisia eettisiä asioita tutkimuksen tekoon liittyy. Tutkimusta tulee tehdä noudattaen hyvää tieteellistä käytäntöä. Tulosten analysoinnissa ja esittämisessä tulee olla rehellinen ja huolellinen. Tiedonkeruu- ja tutkimusmenetelmiä valitessa tulee ottaa huomioon niiden eettisyys. Tiedonkeruussa on tärkeä muistaa, että ihmisten on itse saatava päättää haluavatko he olla osana tutkimusta. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu se, että tutkimuksen raportointi noudattaa tieteellisen kirjoittamisen vaatimuksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 23-25.)

Vastaajille kerrottiin tutkimukseen osallistumisen olevan täysin vapaaehtoista ja että tutkimukseen vastataan täysin anonymisti. Tutkija ei halunnut kyselylomakkeessa tiedustella vastaajien taustatietoja, koska kohderyhmän ollessa niin pieni, olisi henkilöllisyydet paljastunut helposti ja tämä taas olisi herkästi voinut vaikuttaa vastaajien halukkuuteen vastata kyselyyn. Tutkija on käynyt vastaukset läpi huolellisesti ja tulokset on raportoitu totuudenmukaisesti.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Jokaisen tutkimuksen kohdalla tulisi arvioida sen pätevyyttä ja luotettavuutta. Apukeinoina niiden arvioimiseen on erilaisia tutkimus- ja mittausmenetelmiä. Validiteetti eli pätevyys kuvastaa sitä, miten hyvin tutkimukseen valittu tutkimusmenetelmä mittaa juuri kyseessä olevaa tutkittavaa ilmiötä. Välillä tutkija saattaa valita väärät mittarit ja menetelmät, jolloin niiden avulla ei saadakaan selvitettyä sitä mitä oli tarkoitus selvittää. Reliabiliteetti eli luotettavuus, kuvastaa sitä, miten luotettavasti ja toistettavasti tutkimukseen valittu tutkimus- tai mittausmenetelmä mittaa ilmiötä. Tulosta voidaan pitää reliaabelina, esimerkiksi eri tutkijoiden saavuttaessa saman tuloksen samaa il-

miötä tutkiessa. Tärkeä tekijä laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa on selkeät perustelut ja esittely siitä, miten tutkimus on toteutettu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 231-232.) Useamman eri tutkimusmenetelmän käyttö lisää tutkimuksen validiutta. Tätä kuvastamaan on myös termi triangulaatio. Triangulaatiota, eli tutkimusmenetelmien yhteiskäyttöä voidaan käyttää niin laadullisessa kuin määrällisessäkin tutkimuksessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 233.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että vastaajat saivat vastata kyselyyn täysin anonymisti. Kyselylomake pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeäksi ja käyttämään asioista selkeitä ilmaisuja. Kyselylomake tehtiin sopivan pituiseksi, jotta vastaajat jaksaisivat alusta loppuun vastata mahdollisimman totuudenmukaisesti. Vastaajat olivat vastanneet erittäin kattavasti kyselyyn, joka parantaa suuresti tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta osaltaan parantaa myös toisen tahon teettämä henkilöstötutkimus, jonka tuloksissa oli tämän tutkimuksen kanssa paljon yhtäläisyyksiä. Koska tutkimuksen kohteena oli vain tämä tietty osasto yrityksessä, niin vastaajien ajatukset saattoivat tietyissä kohdissa kyselylomaketta sekoittua siinä mielessä, että ajattelevatko he vain heidän osastoaan vai koko yritystä. Tutkimuksen pätevyttä parantaa se, että tutkimuksella mitattiin juuri niitä asioita, joita haluttiin ja tähän auttoi se, että kyselylomake muodostettiin teoriaosuuden pohjalta.

8 TUTKIMUKSEN TULOKSET

8.1 Yksilöllinen hyvinvointi

Kysely jaettiin kaikille kyseisen osaston työntekijöille, joita oli kyselyn tekohetkellä tutkijan itsensä lisäksi kuusi. Kuudesta työntekijästä viisi palautti kyselyn, jolloin vastausprosentiksi muodostui 83%. Vastaajat olivat vastanneet jokaiseen monivalintaväittämään. Kyselyn ensimmäisessä osiossa vastaajilta tiedusteltiin asioita liittyen heidän yksilölliseen hyvinvointiin ja jaksamiseen, niin vapaa-ajalla kuin töissä. Tämä osio sisälsi 16 monivalintaväittämää, sekä 4 avointa kysymystä. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 4) on esitelty puolet kyseisen osion monivalintaväittämien tuloksista.



Kuvio 4. Monivalintaväittämien vastaukset yksilölliseen hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä 1/2.

Kolme viidestä oli melko eri mieltä ”*Voin hyvin työssäni*” väittämän kanssa ja kaksi viidestä melko samaa mieltä. Vastaukset jakautuivat täysin samoin väittämässä ”*Työni ei aiheuta liiallista stressiä*”. ”*En koe liiallista kiirettä työssäni*” väittämään neljä viidestä vastasi olevansa melko eri mieltä ja yksi viidestä vastasi olevansa melko samaa mieltä. Neljä viidestä vastaajasta oli melko samaa mieltä väittämän ”*Työtehtäväni ovat mieluisia*” kanssa ja yksi oli täysin samaa mieltä. Väittämä ”*Olen motivoitunut työtäni kohtaan*” jakautui niin, että kaksi viidestä vastaajasta oli melko eri mieltä, kaksi melko samaa mieltä ja yksi täysin samaa mieltä. ”*Työtehtäväni vastaavat osaamistani*” väittämän kanssa neljä viidestä oli melko samaa mieltä ja yksi melko eri mieltä. Väittämässä ”*Työni tuo minulle iloa ja voimavaroja*” neljä viidestä vastasi olevansa melko eri mieltä ja ja yksi viidestä melko samaa mieltä. Kaksi viidestä oli täysin eri mieltä ja kolme viidestä melko eri mieltä väittämän ”*Palkkani vastaa työn vaativuutta*” kanssa.



Kuvio 5. Monivalintaväittämien vastaukset yksilölliseen hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä 2/2.

Yllä olevassa kuviossa (Kuvio 5) on esitelty loput yksilöllinen hyvinvointi -osion monivalintaväittämien tuloksista. Vastaukset väittämään *”Terveystilani on riittävän hyvä työssä jaksamisen kannalta”* jakautuivat niin, että kaksi viidestä vastaajasta oli melko eri mieltä, kaksi melko samaa mieltä ja yksi täysin samaa mieltä. Neljä viidestä vastaajasta oli melko samaa mieltä väittämään *”Elämäntapani tukevat terveyttäni”* ja yksi vastaajista oli täysin samaa mieltä. *”Syön monipuolisesti ja terveellisesti”* väittämässä yksi vastaaja oli melko eri mieltä väittämän kanssa, kolme melko samaa mieltä ja yksi täysin samaa mieltä. *”Harrastan säännöllisesti liikuntaa”* väittämän vastaukset jakautuivat niin, että yksi vastaaja oli melko eri mieltä väittämään, kaksi melko samaa mieltä ja kaksi täysin samaa mieltä. Neljä viidestä vastaajasta oli täysin samaa mieltä väittämässä *”Alkoholinkulutuksen on vähäinen”* ja yksi vastaajista melko samaa mieltä. *”En kärsi uniongelmissa”* väittämän kanssa kolme viidestä oli melko eri mieltä ja kaksi melko samaa mieltä. Neljä viidestä oli melko eri mieltä väittämässä *”En tunne oloani uupuneeksi”* ja yksi melko samaa mieltä. *”Palaudun työstäni hyvin vapaa-ajalla”* väittämässä neljä viidestä oli melko samaa mieltä ja yksi melko eri mieltä.

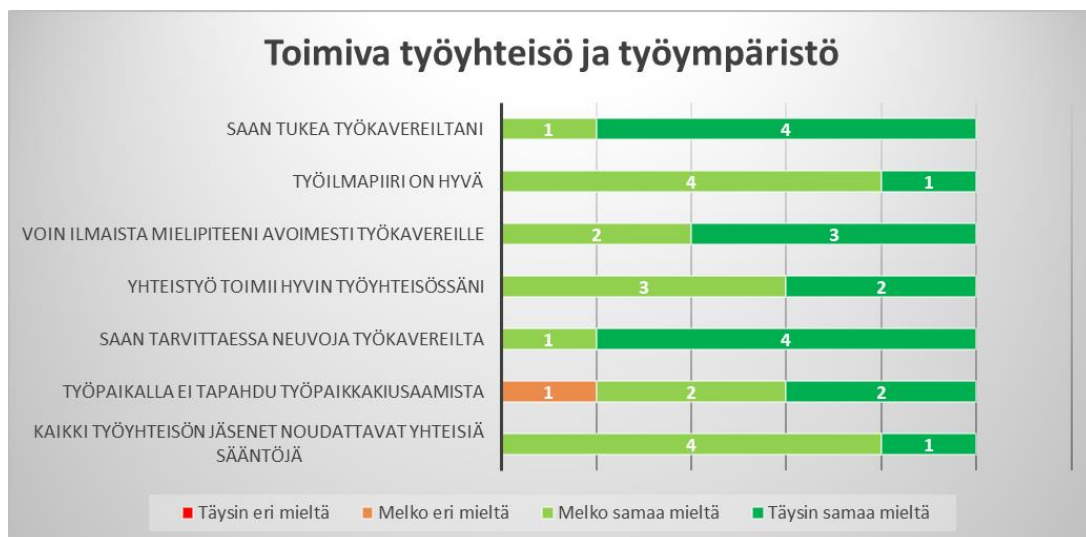
Tämän osion avoimissa kysymyksissä haluttiin tietää mitkä asiat toivat vastaajille voimavaroja vapaa-ajalla ja mitkä taas koettiin kuormittavina. Vastaavasti tiedusteltiin

mitkä tekijät töissä toivat voimavaroja ja mikä työssä koettiin kuormittavana. Voimavaroja vastaajille vapaa-ajalla toi ihmissuhteet, etenkin perhe ja ystävät. Voimavaroja saatiin myös erilaisista harrastuksista kuten lukemisesta ja liikunnasta. Näiden lisäksi ulkoilun ja oman rauhan koettiin lisäävän voimavaroja. Lisäksi kotona oleskelu mainittiin voimavarojen tuojaksi. Vapaa-ajalla vapaus työstä voimavara. Vapaa-ajalla kuormitusta aiheutti erilaiset menot, kuten lasten harrastukset ja muu ohjelma, joka täytti vapaa-ajan. Sosiaalisen paineen koettiin vaikuttavan päätökseen osallistua menoihin. Kuormittavina tekijöinä oli myös uniongelmat ja liian vähäinen vapaa-aika.

Työssä ehdottomasti suurin voimavarojen tuoja oli työkaverit ja tämän vuoksi syntyvä hyvä työilmapiiri. Voimavaroja lisäävänä tekijän koettiin myös oman työn monipuolisuus. Tyytyväisyyttä lisäsi myös, mikäli on neuvomalla kyennyt helpottamaan muiden työtä. Kuormitustekijöiksi työssä kerrottiin kiireiset aikataulut ja epäselkeä jaottelu työtehtävissä. Epäselvä jako työtehtävissä. Työpaikalla vallitseva liiallinen hierarkia koettiin kuormittavaksi tekijäksi. Työpaikalla käytössä olevat ohjelmistot koettiin haittatekijöinä, koska ne eivät olleet ajan tasalla. Vastaajista tuntui myös, ettei aina työpanosta arvosteta riittävästi.

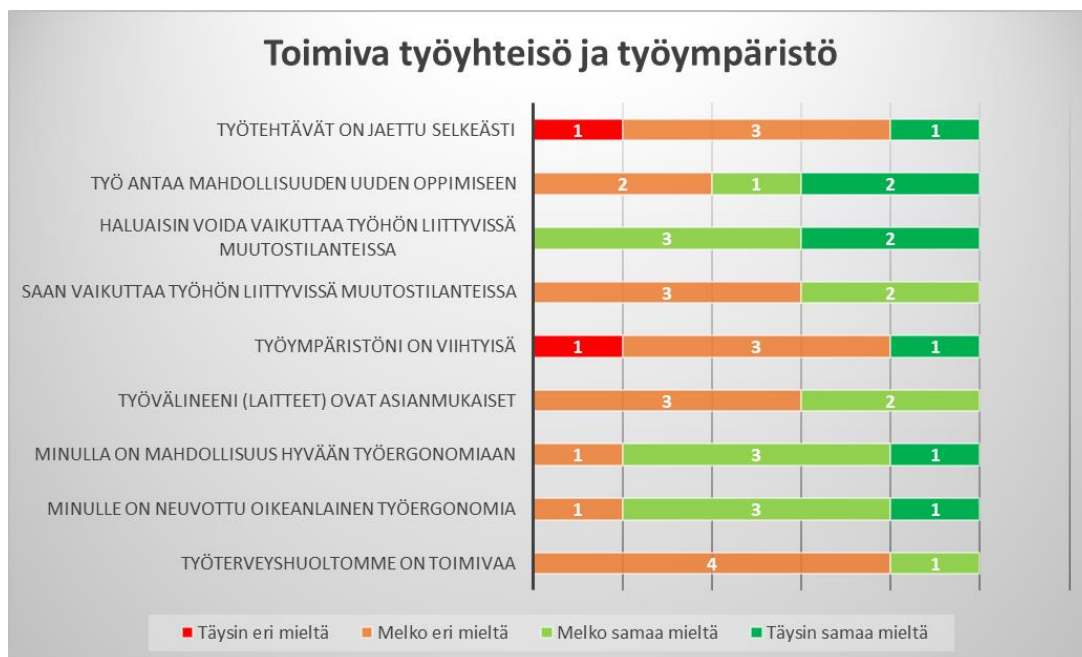
8.2 Toimiva työyhteisö ja työympäristö

Kyselyn toisessa osiossa väittämät koskivat työyhteisöä ja työympäristöä. Osiossa oli 16 monivalintaväittämää ja 2 avointa kysymystä. Alla oleva kuvio (Kuvio 6) esittelee puolet kyseisen osion monivalintaväittämien tuloksista.



Kuvio 6. Monivalintaväittämien vastaukset toimivaan työyhteisöön ja työympäristöön vaikuttavista tekijöistä 1/2.

”*Saan tukea työkavereiltani*” väittämän kanssa neljä viidestä vastaajasta oli täysin samaa mieltä ja yksi viidestä melko samaa mieltä. Neljä viidestä oli melko samaa mieltä väittämään ”*Työilmapiiri on hyvä*” ja yksi vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. ”*Voin ilmaista mielipiteeni avoimesti työkavereille*” väittämässä kaksi viidestä vastaajasta oli melko samaa mieltä ja kolme vastaajista oli täysin samaa mieltä. Kolme viidestä vastaajasta oli melko samaa mieltä väittämään ”*Yhteistyö toimii hyvin työyhteisössäni*” ja kaksi viidestä oli täysin samaa mieltä. ”*Saan tarvittaessa neuvoja työkavereilta*” väittämään neljä viidestä vastaajasta oli täysin samaa mieltä ja yksi melko samaa mieltä. Vastaukset väittämässä ”*Työpaikalla ei tapahdu työpaikkakiusaamista*” jakoutuivat niin, että kaksi viidestä vastaajasta oli täysin samaa mieltä, kaksi melko samaa mieltä ja yksi oli melko eri mieltä. ”*Kaikki työyhteisön jäsenet noudattavat yhteisiä sääntöjä*” väittämän kanssa neljä viidestä vastaajasta oli melko samaa mieltä ja yksi täysin samaa mieltä.



Kuvio 7. Monivalintaväittämien vastaukset toimivaan työyhteisöön ja työympäristöön vaikuttavista tekijöistä 2/2.

Yllä olevassa kuviossa (Kuvio 7) on loput toimiva työyhteisö ja työympäristö -osion monivalintaväittämien tuloksista. Vastaukset väittämään *”Työtehtävät on jaettu selkeästi”* jakautuivat niin, että yksi vastaajista oli täysin eri mieltä väittämän kanssa, kolme melko eri mieltä ja yksi täysin samaa mieltä. *”Työ antaa mahdollisuuden uuden oppimiseen”* väittämässä kaksi viidestä vastaajasta oli melko eri mieltä, yksi melko samaa mieltä ja kaksi täysin samaa mieltä. Kolme viidestä vastaajasta oli melko samaa mieltä ja kaksi täysin samaa mieltä väittämään *”Haluaisin voida vaikuttaa työhön liittyvissä muutostilanteissa”*. *”Saen vaikuttaa työhön liittyvissä muutostilanteissa”* väittämän kanssa kolme viidestä vastaajasta oli melko eri mieltä ja kaksi melko samaa mieltä. Väittämässä *”Työympäristöni on viihtyisä”* vastaukset jakautuivat niin, että yksi viidestä vastaajasta oli täysin eri mieltä, kolme melko eri mieltä ja yksi täysin samaa mieltä. *”Työvälineeni (laitteet) ovat asianmukaiset”* väittämän kanssa kolme viidestä oli melko eri mieltä kaksi melko samaa mieltä. Väittämässä *”Minulla on mahdollisuus hyvään työergonomiaan”* yksi viidestä oli melko eri mieltä, kolme melko samaa mieltä ja yksi täysin samaa mieltä väittämän kanssa. *”Minulle on neuvottu oikeanlainen työergonomia”* väittämässä vastaukset jakautuivat vastaajien kesken niin, että yksi vastaajista oli melko eri mieltä väittämän kanssa, kolme melko samaa mieltä

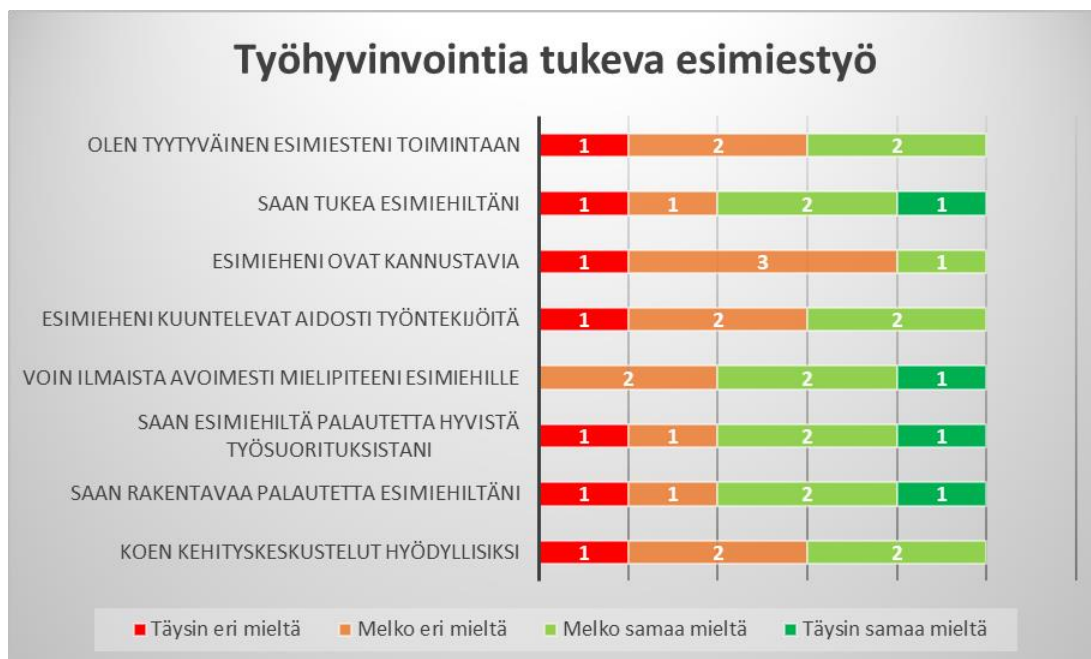
ja yksi täysin samaa mieltä. Neljä viidestä vastaajasta oli melko eri mieltä ja yksi melko samaa mieltä väittämään ”*Työterveyshuoltomme on toimivaa*”.

Tämän osion avoimet kysymykset koskivat työyhteisöä ja sen ilmapiiriä, sekä työergonomiaa. Vastaajia pyydettiin kuvailemaan omin sanoin työyhteisöään ja siellä vallitsevaa ilmapiiriä. Vastaajilta kysyttiin myös mitä apuvälineitä heille on tarjottu työergonomian tueksi.

Työyhteisön ilmapiiri koettiin kannustavaksi ja hyväksi. Koettiin, että saa hyvin tukea omilta lähimmiltä työtovereilta. Töihin oli mukava tulla. Osa koki, että parantamisen varaa olisi tietynlaisessa kommunikoinnissa. Toivottiin, että kysymyksiin saisi kunolliset vastaukset ja niihin vastattaisiin asiallisesti, ja asiaton kommunikointi jäisi vähemmälle. Tässäkin kohdassa nousi esiin se, miten mukaviksi työkaverit koettiin. Työergonomian tueksi työnantaja oli mahdollistanut mm. satulatuolin, rullahiiren, sähköisen työpöydän. Näistä sähköpöytä koettiin erityisen hyväksi. Osa ei kokenut juurikaan tarvetta apuvälineille, joilla olisi mahdollista säätää ergonomiaa.

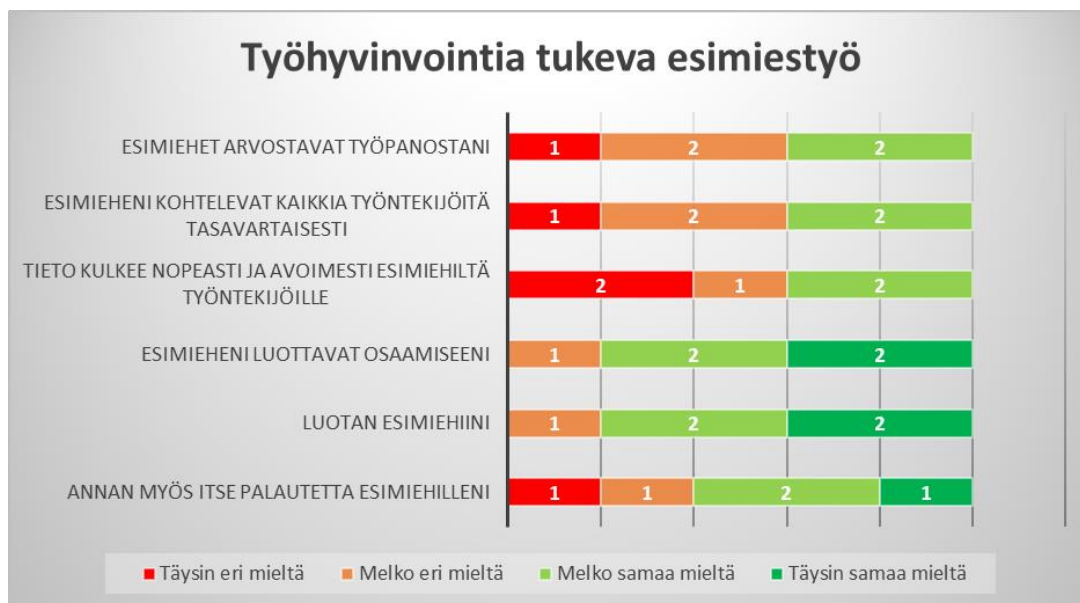
8.3 Työhyvinvointia tukeva esimiestyö

Kyselyn kolmannessa osiossa vastaajilta tiedusteltiin heidän mielipiteitään koskien heihin suuntautuvaa esimiestyötä. Kyseisessä osiossa monivalintaväittämiä oli 14 ja avoimia kysymyksiä 3, joista viimeinen oli ”Muuta kommentoitavaa”, johon vastaajalla oli mahdollisuus kirjoittaa muustakin kuin esimiestyöstä. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 8) on kolmannen osion tulokset monivalintaväittämisestä.



Kuvio 8. Monivalintaväittämien vastaukset työhyvinvointia tukevasta esimiestyöstä 1/2.

Vastaukset väittämään *“Olen tyytyväinen esimiesteni toimintaan”* jakautuivat vastaajien kesken niin, että yksi viidestä vastaajasta oli väittämän kanssa täysin eri mieltä, kaksi melko eri mieltä ja kaksi vastaajista melko samaa mieltä. *”Saun tukea esimiehl-täni”* väittämän kanssa yksi vastaajista oli täysin eri mieltä, yksi melko eri mieltä, kaksi melko samaa mieltä ja yksi täysin samaa mieltä. Väittämässä *”Esimieheni ovat kannustavia”* yksi vastaajista oli täysin eri mieltä, kolme melko eri mieltä ja yksi melko samaa mieltä väittämän kanssa. *”Esimieheni kuuntelevat aidosti työntekijöitä”* väittämässä yksi vastaajista oli täysin eri mieltä väittämän kanssa, kaksi vastaajista melko eri mieltä ja kaksi melko samaa mieltä. Väittämässä *”Voin ilmaista avoimesti mielipiteeni esimiehille”* kaksi viidestä vastaajasta oli melko eri mieltä, kaksi melko samaa mieltä ja yksi täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Väittämissä *”Saun esimie-hiltä palautetta hyvistä työsuorituksistani”* ja *”Saun rakentavaa palautetta esimiehl-täni”* vastaukset jakautuivat samanlaisesti niin, että yksi vastaajista oli väittämien kanssa täysin eri mieltä, yksi vastaajista melko eri mieltä, kaksi melko samaa mieltä ja yksi täysin samaa mieltä. *”Koen kehityskeskustelut hyödyllisiksi”* väittämän kanssa yksi vastaajista oli täysin eri mieltä, kaksi melko eri mieltä ja kaksi melko samaa mieltä.



Kuvio 9. Monivalintaväittämien vastaukset työhyvinvointia tukevasta esimiestyöstä 2/2.

Toinen osa esimiestyötä koskevien monivalintaväittämien tuloksista on esitetty yllä olevassa kuviossa (Kuvio 9.) Väittämässä *”Esimiehet arvostavat työpanostani”* yksi vastaajista oli täysin eri mieltä, kaksi vastaajista melko eri mieltä ja kaksi melko samaa mieltä väittämän kanssa. Vastaukset jakautuivat täysin samoin väittämässä *”Esimieheni kohtelevat kaikkia työntekijöitä tasavertaisesti”*. *”Tieto kulkee nopeasti ja avoimesti esimiehiltä työntekijöille”* väittämän kanssa kaksi oli täysin eri mieltä, yksi melko eri mieltä ja kaksi melko samaa mieltä. Väittämissä *”Esimieheni luottavat osaamiseeni”* ja *”Luotan esimiehiini”* vastaukset jakautuivat samalla tavalla niin, että yksi viidestä vastaajasta oli melko eri mieltä, kaksi melko samaa mieltä ja kaksi täysin samaa mieltä väittämien kanssa. Yksi viidestä oli täysin eri mieltä, yksi melko eri mieltä, kaksi melko samaa mieltä ja kaksi täysin samaa mieltä väittämään *”Annan myös itse palautetta esimiehelleni”*.

Tässä osiossa avoimissa kysymyksissä vastaajilta kysyttiin mitä he muuttaisivat esimiestensä toiminnassa. Vastaajia pyydettiin myös kertomaan mihin asioihin he olivat tyytyväisiä esimiesten toiminnassa. Viimeisenä avoimena kohtana oli *”Muuta kommentoitavaa”*, johon ei suurin osa vastaajista laittanut mitään. Esimiestoimintaan liittyen toivottiin enemmän johtajuutta. Koettiin myös, että alaisia kohtaan tulisi osoittaa

enemmän arvostusta. Työntekijöiden työpanosta kohtaan toivottiin osoitettavan enemmän arvostusta. Esimiehiltä toivottiin enemmän varsinaisia tekoja pelkkien puheiden ja lupauksen sijaan. Esimiehiltä toivottiin enemmän avointa keskustelua. Tiedon ei koettu kulkevan esimiehiltä, ilman, että osaa itse kysyä oikeita kysymyksiä. Esimiesosauksissa koettiin olevan parantamisen varaa. Tähän vaikutti suuresti se, että heidän osaamisensa oli liian irtaantunut käytännön tekemisestä. Toivottiin, että asioista kerrottaisiin yhdellä kertaa kaikille ja näin säästettäisiin työaikaa. Esimiesten kohdalla asioiden ilmaisutavan toivottiin olevan selkeämpää ja tiettyihin kysymyksiin toivottiin vastauksia nopeammin. Esimiesten toivottiin myös pitävän paremmin työntekijöidensä puolia erilaisissa asioissa.

Tyytyväisyyttä esimiestoiminnassa löydettiin mm. reiluudessa ja siinä, että vastauksia kyllä saa, mikäli vain menee ja kysyy. Koettiin myös, että lähiesimiehen juttusille on helppo mennä ja hänelle voi puhua luottamuksella. Lähiesimiehen kanssa ei koettu olevan epämieluisaa hierarkiaa ja häneltä saa apua, kun sitä tarvitsee. Lähiesimies koettiin mukavaksi ja rennoksi. Tyytyväisyyttä toi myös esimiehen joustaminen työntekijöiden tarvitsemiin vapaapäiviin ja lomiin.

Kyselylomakkeen ”Muuta kommentoitavaa?” kohtaan oli vastannut vain yksi vastaajista. Kohtaan oli kommentoitu, että jokaisen pitäisi kyetä olemaan asiallinen ja kohdellias muille työyhteisön jäsenille, riippumatta siitä missä asemassa on.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

9.1 Johtopäätökset

Tiedot tekijät ja toimet tulivat tutkimuksessa selvästi enemmän esille, niin negatiivisena kuin positiivisenakin. Alla olevaan taulukkoon (Taulukko 1) on laitettu vahvasti esille nousseet ilmiöt, punaisella negatiiviset ja vihreällä positiiviset tekijät.

PALKKA	TYÖKAVERIT
TYÖTEHTÄVIEN JAKO	MIELUISAT TYÖTEHTÄVÄT
KANNUSTUS ESIMIEHILTÄ	OMAT ELINTAVAT
TIEDONKULKU ESIMIEHILTÄ	LUOTTAMUS ESIMIEHIIN/ESIMIEHILTÄ

Taulukko 1. Tutkimuksessa esille nousseet keskeisimmät heikkoudet ja vahvuudet.

Yllä olevassa taulukossa nähdään punaisella asiat, jotka nousivat tutkimuksessa vahvasti esille tyytymättömyyttä aiheuttavina tekijöinä. Näitä olivat työntekijöiden saama palkka, jota he eivät kokeneet työn vaativuutta vastaavaksi. Lisäksi väittämässä ja avoimissa kohdissa yhtenä kehittämistä kaipaavana tekijänä esiin nousi työtehtävien jako, joka koettiin epäselväksi. Vahvasti nousi esille myös se, että esimiehiltä ei koettu saavan kannustusta, eikä tieto kulje sujuvasti esimiehiltä alaisille.

Niin väittämien kuin avoimien kohtien kautta nousi vahvasti esille vastaajien tyytyväisyys työkavereihin, joilta saa tukea ja neuvoja, ja joille voi ilmaista avoimesti omat mielipiteet. Positiivisena asiana esille nousi se, että vastaajat kokivat työtehtävänsä mieluisiksi. Lisäksi vastaajat näkivät omat elintapansa tarpeeksi hyvinä ja terveyttä edistävinä. Esimiestyöstä väittämässä nousi esille positiivisena tekijänä vastaajien luottamus esimiehiin ja esimiehiltä saatu luottamus alaisia kohtaan.

Yksilöllistä hyvinvointia koskevan osion väittämien avulla haluttiin tietää kokevatko vastaajat voivan hyvin työssään, aiheuttaako työ heille liiallista stressiä ja kiirettä, ovatko heidän työtehtävät heille mieluisia ja vastaavatko ne heidän osaamistaan, onko heillä motivaatiota työtään kohtaan, tuottaako työ iloa ja voimavaroja, sekä lisäksi tiedusteltiin vastaako heidän mielestä palkka työn vaativuutta. Näiden väittämien lisäksi tiedusteltiin, onko vastaajilla riittävän hyvä terveydentila työssä jaksamisen kannalta ja tukevatko elämäntavat heidän terveyttään, harrastavatko he säännöllisesti liikuntaa, syövätkö monipuolisesti ja terveellisesti, sekä onko heidän alkoholinkulutuksensa vähäistä. Osion monivalintaväittämässä haluttiin myös tietää kärsivätkö vastaajat uniongelmistä, tuntevatko he oloaan uupuneeksi ja palautuvatko he työstään vapaa-ajalla.

Alla on kuvion (Kuvio 10) avulla esitetty vastausten keskiarvo vastausasteikosta 1-4 jokaiseen kysymykseen. Mitta-asteikkoa voidaan tulkita niin, että keskiarvon mennessä alle kolmen, tarvitaan korjauksia kyseiseen asiaan. Keskiarvon ylittäessä kolmen

asia on melko hyvällä mallilla ja ollessa lähellä neljää, on kyseinen toiminta jo todella hyvällä mallilla.



Kuvio 10. Keskiarvo vastauksista osiossa yksilöllinen hyvinvointi.

Tämän osion monivalintaväittämistä kävi ilmi etenkin vastaajien tyytymättömyys heidän saamaansa palkkaan. Vastaajat eivät kokeneet palkan vastaavan työn vaativuutta. Kuten teoriaosuudessaakin mainittiin, niin oikeudenmukainen palkka on niin työntekijän kuin organisaationkin kannalta hyödyllistä. Vastaajat olivat melko samaa mieltä väittämässä ”Työtehtäväni ovat mieluisia”, ja tähän liittyen teoriassa mainittiinkin mieluisten työtehtävien lisäävän voimavaroja. Vastausten perusteella vastaajat kokevat työssään jonkin verran liiallista kiirettä. Tämän todettiin teoriassa aiheuttavan työntekijöille kuormitusta. Teoriaosuudessa kuitenkin kirjoitettiin myös siitä, miten erilaisesti kaikki kokevat ja suhtautuvat asioihin. Tietynlainen kiire voi toiselle olla liian kuormittavaa, kun taas toinen voi motivoitua siitä jopa lisää.

Kyselyn osiossa, joka koski toimivaa työyhteisöä ja työympäristöä, monivalintaväittämässä haluttiin tietää saavatko vastaajat tukea työkavereiltaan, onko työilmapiiri hyvä, voiko työkavereille ilmaista oman mielipiteen avoimesti, toimiiko yhteistyö hyvin, saako työkavereilta neuvoja tarvittaessa, tapahtuuko työpaikalla työpaikkakiusaamista, noudattaako kaikki työyhteisön jäsenet yhteisiä sääntöjä, onko työtehtävät jaettu selkeästi, antaako työ mahdollisuuden oppia uutta. Lisäksi tiedusteltiin, haluaisivatko

vastaajat kyetä vaikuttamaan työhön liittyvissä muutostilanteissa ja saavatko he vaikuttaa kyseisissä muutostilanteissa. Tämän osion monivalintaväittämät sisälsivät myös työympäristöön liittyvät kohdat, joiden avulla tiedusteltiin vastaajien mielipidettä työympäristönsä viihtyisyydestä, työvälineiden eli laitteiden asianmukaisuudesta, mahdollisuudesta hyvään työergonomiaan, onko heille neuvottu oikeanlainen työergonomia ja onko heidän mielestä heille tarjottu työterveyshuolto toimivaa.



Kuvio 11. Keskiarvo vastauksista osiossa toimiva työyhteisö ja työympäristö.

Tässä osiossa esille nousi se, miten tyytyväisiä vastaajat olivat työkavereihinsa. Vastaajat kokivat saavansa neuvoa ja tukea työkavereiltaan, ja heille pystyi avoimesti ilmaisemaan oman mielipiteen asioista. Kuten teoriaosuudessa käy ilmi, on hyvinvoivan työyhteisön yksi tärkeimmistä tekijöistä luottamus ja avoimuus. Kaikilla on omat mielipiteet, mutta näistä on kyettävä keskustelemaan avoimesti.

Tyytymättömyyttä tässä osiossa ilmeni työtehtävien jaossa, jotka eivät kaikkien mielestä olleet selkeästi jaetut. Teoriaosuudessa painotettiin, miten tärkeää on selkeästi jaetut työtehtävät, koska sillä on vaikutusta kaikkeen toimintaan työyhteisössä. Osa vastaajista ei myöskään kokenut työympäristöään viihtyisäksi, eikä työterveyshuoltoa toimivaksi.

Osion, joka liittyi työhyvinvointia tukevaan esimiestyöhön, monivalintaväittämissä haluttiin tietää ovatko vastaajat tyytyväisiä esimiesten toimintaan, saavatko he tukea esimiehiltä, ovatko esimiehet kannustavia, kuuntelevatko esimiehet aidosti työntekijöitä, voiko esimiehille ilmaista mielipiteen avoimesti, saako esimiehiltä palautetta hyvistä työsuorituksista ja saako heiltä myös tämän lisäksi rakentavaa palautetta. Tämän osion monivalintaväittämissä tiedusteltiin, onko kehityskeskustelut vastaajien mielestä hyödyllisiä, kokevatko he, että esimiehet arvostavat heidän työpanostaan, kohtelevatko esimiehet kaikkia työntekijöitä tasavertaisesti ja kulkeeko tieto nopeasti ja avoimesti esimiehiltä työntekijöille. Lisäksi haluttiin tietää luottavatko vastaajat esimiehiinsä, kokevatko he esimiesten luottavan heihin ja antavatko vastaajat myös itse palautetta esimiehille.



Kuvio 12. Keskiarvo vastauksista osiossa työhyvinvointia tukeva esimiestyö.

Esimiestyötä koskevassa osiossa tyytymättömyyttä oli selkeästi etenkin tiedon kulussa. Vastaajat eivät kokeneet tiedon kulkevan nopeasti ja avoimesti esimiehiltä työntekijöille. Tyytymättömyyttä oli myös kannustuksen saamisessa. Teoriaosuudessa kerrottiin, miten tärkeää esimiehen olisi antaa säännöllisesti palautetta työntekijöille hyvistä työsuorituksista ja työntekijöiden luotettavuudesta. Tällä voidaan vaikuttaa työntekijöiden kokemaan kannustukseen esimiehen puolelta. Tämäkin toimii tietysti toisinpäin kuten teoriassa kerrottiin. Työntekijöiden olisi kannattavaa pyrkiä tukemaan

esimiestään hoitamalla työt mahdollisimman hyvin ja olemalla oma-aloitteisia, sekä auttamalla toisiaan. Työntekijät voivat myös itse pitää esimiestä ajan tasalla töistä ja niiden sujumisesta, koska esimies ei aina voi ehtiä tiedustelemaan kaikilta erikseen eri työtehtävistä. Teoriaosuudessa kirjoitettiin myös siitä, miten tärkeää on jokaisen työyhteisön jäsenen antaa ja saada palautetta, tämä koskee myös esimiestä palautteen saajana. Esimiehen tulisi osata ja olla halukas ottamaan vastaan palautetta työntekijöiltä.

Tässä osiossa positiiviseksi koettuna esille nousi luottamus. Vastaajat luottivat esimiehiinsä, ja myös uskoivat esimiesten luottavan työntekijöiden osaamiseen. Kuten teoriaosuudessa kerrottiin, esimiehen osoittama luottamus lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja esimiehen osoittaessa luottamusta työntekijöitä kohtaan, suuntautuu luottamus myös työntekijöiltä esimiestä kohtaan.

9.2 Kehitysehdotukset

Tutkimuksessa nousi vahvasti esille vastaajien tyytymättömyys saamaansa palkkaan. Yrityksen olisi kannattavaa miettiä voisiko asiaan tehdä muutoksia, koska se vaikuttaa suuresti työntekijöiden sitoutumiseen yritykseen, arvostuksen tunteeseen ja työtyytyväisyyteen ylipäänsä. Vastaajat olivat kuitenkin erittäin tyytyväisiä työkavereihinsa ja pitivät työtehtäviään melko mieluksina, joten yritys voisi saada vahvasti sitoutuneita työntekijöitä, mikäli palkkaus olisi parempi.

Työtehtävien jako oli yksi tutkimuksessa esille nousseista epäkohdista, johon olisi kannattavaa tehdä muutoksia. Esimiehet voisivat työtehtävien jaossa ottaa erityisesti huomioon työntekijöiden mielipide siitä, mikä on heidän mielestä sujuvin jako työtehtävien sujuvuuden kannalta. Parhaiten työtehtävien jakoon osaa ottaa kantaa ne ihmiset, jotka nämä työtehtävät hoitavat.

Esimiestyöstä nousi esille melko monia kohtia, joihin työntekijät toivoivat parannusta. Yksi niistä oli tiedonkulku esimiehiltä alaisille. Tiedon ei koettu kulkevan nopeasti ja avoimesti esimiehiltä alaisille. Esimiesten olisi kannattavaa tiedottaa asioista yhdellä kertaa kaikille, jotta tieto varmasti saavuttaisi jokaisen. Tiedonkulussa ei myös voi

olettaa alaisten tietävän tiettyjä asioita, vaan on esimiehen tehtävänä tiedottaa ja perehdyttää esimerkiksi, kun asioihin tai toimintatapoihin tulee muutoksia. Osastolla on jo otettu uutena käytäntönä viikkopalaverit, jotka todennäköisesti edistävät tiedonkulkua parempaan suuntaan.

Esimiesten olisi hyvä miettiä, miten työntekijät kokisivat saavansa enemmän kannustusta esimiehiltä. Tähän voisi auttaa positiivisen palautteen antaminen jokapäiväisessä työskentelyssä, sekä työntekijöiden ansaitsema arvostuksen saaminen. Esimiesten tulee näyttää ja kertoa, miten tärkeää työntekijöiden työpanos on yritykselle. Kehityskeskustelut myös selkeästi vaativat parantamista, tämä voi johtua siitä, että kehityskeskusteluissa esille nousseet epäkohdat eivät välttämättä johda tarvittaviin muutoksiin. Tällöin työntekijät saattavat kokea täysin hyödyttömäksi kertoa ajatuksistaan ja epäkohdista työssä. Kehityskeskusteluissa nousseet epäkohdat kannattaakin ottaa tehtävälisälle ja huolehtia siitä, että asioille tehdään tarvittavat toimenpiteet.

Esimiesten tulisi tehdä konkreettisia muutoksia korjatakseen epäkohtia, jotka tutkimuksessa nousi esille. Pelkät sanat eivät muuta mitään, vaan on ryhdyttävä toimenpiteisiin asioiden viemiseksi parempaan suuntaan. Teoriaosuudessa kerrottiin johtajuuden olevan asia, jota voi kehittää jatkuvasti ja ettei hyvä johtajuus ole tulosta erilaisista koulutuksista, vaan se tulee esimiehen itsensä sisältä. Johtamistaitojen lisäksi esimieheltä tulisi löytyä hyvät ihmissuhdetaidot. Esimiehet voivat siis jatkuvasti kehittää itseään esimiehinä, tärkeää on tunkea omat vahvuudet ja heikkoudet. Erittäin tärkeää esimiehenä olemisessa on arvostuksen osoittaminen työntekijöitä kohtaan ja arvostusta tulee tietysti yhtä lailla työntekijöiden osoittaa esimiestä kohtaan.

10 POHDINTA

Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää, mitkä tekijät vaikuttivat Yritys X:n taloushallinnon osaston työntekijöiden hyvinvointiin ja mikä vaikutus esimiestyöllä oli siihen. Esimiestyön vaikutusten lisäksi selvitettiin, mitkä tekijät muodostavat toimivan työ-

yhteisön ja miten jokainen voi vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa. Aiheesta löytyi valtavasti kirjallisuutta ja muita lähteitä. Teoriassa käsiteltiin toimivaa ja hyvinvoivaa työyhteisöä. Mitkä ovat keskeiset tekijät toimivassa työyhteisössä ja mitä asioita liittyy työilmapiiriin ja avoimeen keskustelukulttuuriin työyhteisössä. Teoriassa kerrottiin työhyvinvoinnista ja käsiteltiin yksilön hyvinvointia, mitä siihen sisältyy ja mistä se rakentuu. Teoriassa syvennettiin lisäksi työhyvinvoinnin johtamiseen ja työhyvinvointia tukevaan esimiestyöhön. Johtamiseen ja esimiestyöhön käsittelevään lukuun sisällytettiin myös hieman tietoa työhyvinvoinnin mittaamisesta.

Empiria toteutettiin kvantitatiivisena, eli määrällisenä tutkimuksena. Tutkimus toteutettiin yritys X:n taloushallinnon osastolle paperisella kyselylomakkeella. Kyselylomake oli hyvä valinta tälle tutkimukselle, tosin se olisi voinut olla vielä laajempi. Haastattelut olisivat antaneet paljon tarkkaa tietoa, mutta kyselylomake tuntui sillä hetkellä toimivalta ja aikaa säästävältä ratkaisulta. Haastattelut olisivat vieneet liikaa aikaa työajalla järjestettyinä, eikä niille olisi välttämättä löydetty sopivaa paikkaa, jotta haastattelut olisi voitu suorittaa rauhassa vastaajien kanssa.

Kyselylomake oli jaettu kolmeen alueeseen koskien yksilöllistä hyvinvointia, toimivaa työyhteisöä ja työympäristöä, sekä työhyvinvointia tukevaa esimiestyötä. Kyselyn avulla saatiin tietoa työntekijöiden hyvinvoinnista, tyytyväisyydestä työhön liittyvistä asioista ja tyytyväisyydestä esimiestensä toimintaan. Empiriassa tutkimustulokset jaettiin kyselylomakkeen mukaisesti kolmeen eri osioon, jotka oli jaoteltu alun perin teorian mukaisesti. Tutkimustulokset esitettiin Excelillä tehtyjen kaavioiden avulla. Kaaviot avattiin lisäksi sanallisesti. Avoimien kysymysten vastaukset kerrottiin sanallisesti hieman muokaten, mutta kuitenkin niin, ettei tarkoitus muuttunut. Tämän lisäksi johtopäätöksissä esitettiin vastausten keskiarvot kaavioiden muodossa ja niistä avattiin sanallisesti suurimpia huomioita. Näiden jälkeen tutkija kirjoitti hieman kehitysehdotuksia kohdeorganisaatiolle.

Tuloksista nousi merkittävästi esille se, miten tyytyväisiä vastaajat olivat työkaluunsa ja miten paljon työkaverit vaikuttivat työssä jaksamiseen. Työkaverit koettiin voimavarojen lisääjinä työpaikalla. Tuloksien luotettavuudesta kertoo myös se, että hyvin samat tulokset olivat tulleet työntekijöille aiemmin tehdystä henkilöstökyselystä. Tuloksista ja teoriaosuudesta löytyi paljon yhtäläisyyksiä, joka myös osaltaan

kertoo tutkimuksen luotettavuudesta. Tutkimus voitaisiin toistaa jonkin ajan kuluttua ja katsoa onko edistystä tapahtunut, etenkin jos esimiehet tarttuvat tutkimuksessa esille nousseihin epäkohtiin. Tutkimus voitaisiin myös tehdä samoilla aihealueilla, mutta haastattelujen muodossa.

Opinnäytetyön tekeminen oli monessa suhteessa melko vaihtelevaa. Teorian kirjoittaminen oli välillä hidasta, kun ei tiennyt mikä oli työn kannalta tärkeää tietoa ja mikä taas ei, koska johonkin oli aina pakko vetää raja. Lähteitä kun oli todella runsaasti ja aihe hyvin laaja. Hyviä lähteitä aiheesta löytyi todella paljon ja niitä oli kiinnostavaa lukea. Välillä hankalaa oli tekstin muokkaaminen lähteistä, koska tutkija halusi mahdollisimman hyvin muokata tekstit omin sanoin. Opinnäytetyön tekeminen opetti paljon uutta kyseisestä aiheesta, sekä tutkimuksen tekemisestä. Opinnäytetyöprosessi oli kiinnostava, sekä välillä erittäin mielekäästä ja välillä taas erittäin kuormittavaa. Opinnäytetyön aikataulu muuttui melko paljon tutkijan töiden vuoksi, mutta tähän oltiin kuitenkin varauduttu. Välillä opinnäytetyön tekeminen oli hidasta, koska oli hankalaa päättää, miten haluaa tutkimuksen kanssa edetä.

Opinnäytetyön tekeminen oli hyödyllistä tutkijalle, koska aiheesta oppi todella paljon uutta. Työtä tehdessä oppi myös sen mitkä työskentelytavat sopivat itselle parhaiten. Kohdeyritykselle hyödyllistä työssä oli se, että he näkivät mitä epäkohtia nousi esiin ja mitkä asiat toimivat hyvin. Tutkija on erityisen kiitollinen kyseisen osaston lähiesimiehelle, joka antoi heti luvan teettää tutkimus hänen työntekijöilleen. Lisäksi osaston työntekijöille kuuluu suuri kiitos siitä, kun vastasivat kyselyyn ja vastaukset olivat kattavia ja tutkijan mielestä rehellisiä. Opinnäytetyön ohjaajalta tutkija sai paljon neuvoja ja apua työn kannalta tärkeistä aihealueista.

LÄHTEET

- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi: Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hänninen, H., 2018. Työhyvinvoinnin mittarit uudistuvat: Yhteistyössä parempaan työhyvinvointiin. Motiivilehti 31.7.2018. Viitattu 25.3.2019. <https://motiivilehti.fi/>
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uud. p. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Järvensivu, A. 2010. Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa? Tampere: University Press.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa (8. uud. p.). Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kuntatyöntantajien www-sivut. Viitattu 7.5.2018. <https://www.kt.fi/>
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa...: Työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.
- McKenna, E. & Beech, N. 2008. Human resource management: A concise analysis. 2nd ed. London: Prentice Hall.
- Merikallio, A. 2001. Unohtuiko inhimillisyys?: Ehkäise uupumus työyhteisössä. Helsinki: Kauppakaari.
- Männistö, E. 2018. Henkilöstötilinpäätös - henkilöstön tunnusluvut johtamisen tukena. Tilisanomat 1/2018. Viitattu 24.3.2019. <https://tilisanomat.fi/>
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2. uud. p. Helsinki: [WSOY] : WSOYpro : [Suomen ekonomiliitto].
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Rämö, A. 2013. Yksinkertaista johtamista: Arvostaen. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön www-sivut. Viitattu 11.4.2018. [Stm.fi](http://stm.fi)
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: UNIPress.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. 8. p. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0: Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.

Terveysten ja hyvinvoinnin laitoksen www-sivut. Viitattu 20.9.2018. <https://thl.fi>

Terveyskylän www-sivut. Viitattu 25.9.2018. <https://www.terveyskyla.fi>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uud. p. Helsinki: Tammi.

Työterveyslaitoksen www-sivut. Viitattu 11.4.2018. <https://www.ttl.fi>

Työturvallisuuslaki. 2002. 23.8.2002/738.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä: Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.

Hei!

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa liiketalouden tradenomiksi, ja koulutukseni painottuu kansainväliseen liiketoimintaan. Teen opintoihini kuuluvaa opinnäytetyötä ja aiheeni on ”Esimiehen rooli työyhteisön hyvinvoinnissa”.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää osastonne työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaa, mitkä tekijät siihen vaikuttavat ja mitä kehitettävää yrityksen esimiehillä olisi työhyvinvoinnin tukijoina.

Kyselyyn vastaaminen on täysin vapaaehtoista. Suurin osa kysymyksistä on monivalintakysymyksiä, mutta mukana on myös avoimia kysymyksiä, joihin toivon vastauksia. Kyselyyn ei tarvitse laittaa nimeä tai muita henkilökohtaisia tietoja.

Vastaathan kyselyyn 30.11.2018 mennessä.

Ystävällisin terveisin,

Katja Nikunen

katja.nikunen@student.samk.fi

YKSILÖLLINEN HYVINVOINTI	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Voin hyvin työssäni	1	2	3	4
Työni ei aiheuta liiallista stressiä	1	2	3	4
En koe liiallista kiirettä työssäni	1	2	3	4
Työtehtäväni ovat mieluisia	1	2	3	4
Olen motivoitunut työtäni kohtaan	1	2	3	4
Työtehtäväni vastaavat osaamistani	1	2	3	4
Työni tuo minulle iloa ja voimavaroja	1	2	3	4
Palkkani vastaa työn vaativuutta	1	2	3	4
Terveystilani on riittävän hyvä työssä jaksamisen kannalta	1	2	3	4
Elämäntapani tukevat terveyttäni	1	2	3	4
Syön monipuolisesti ja terveellisesti	1	2	3	4
Harrastan säännöllisesti liikuntaa	1	2	3	4
Alkoholinkulutukseni on vähäinen	1	2	3	4
En kärsi uniongelmistä	1	2	3	4
En tunne oloani uupuneeksi	1	2	3	4
Palaudun työstäni hyvin vapaa-ajalla	1	2	3	4

Voimavaroja vapaa-ajalla minulle tuo: _____

Vapaa-ajan kuormitustekijöitä: _____

Voimavaroja työssäni minulle tuo: _____

Kuormittavinta työssäni on: _____

TOIMIVA TYÖYHTEISÖ JA TYÖYMPÄRISTÖ	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Saan tukea työkavereiltani	1	2	3	4
Työilmapiiri on hyvä	1	2	3	4
Voin ilmaista mielipiteeni avoimesti työkavereille	1	2	3	4
Yhteistyö toimii hyvin työyhteisössäni	1	2	3	4
Saan tarvittaessa neuvoja työkavereilta	1	2	3	4
Työpaikalla ei tapahdu työpaikkakiusaamista	1	2	3	4
Kaikki työyhteisön jäsenet noudattavat yhteisiä sääntöjä	1	2	3	4
Työtehtävät on jaettu selkeästi	1	2	3	4
Työ antaa mahdollisuuden uuden oppimiseen	1	2	3	4
Haluaisin voida vaikuttaa työhön liittyvissä muutostilanteissa	1	2	3	4
Saan vaikuttaa työhön liittyvissä muutostilanteissa	1	2	3	4
Työympäristöni on viihtyisä	1	2	3	4
Työvälineeni (laitteet) ovat asianmukaiset	1	2	3	4
Minulla on mahdollisuus hyvään työergonomiaan	1	2	3	4
Minulle on neuvottu oikeanlainen työergonomia	1	2	3	4
Työterveyshuoltomme on toimivaa	1	2	3	4

Kuuaile omin sanoin työyhteisöäsi ja sen ilmapiiriä: _____

Mitä apuvälineitä työnantaja on antanut työergonomian avuksi?

TYÖHYVINVOINTIA TUKEVA ESIMIESTYÖ	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen tyytyväinen esimiesteni toimintaan	1	2	3	4
Saan tukea esimiehiltäni	1	2	3	4
Esimieheni ovat kannustavia	1	2	3	4
Esimieheni kuuntelevat aidosti työntekijöitä	1	2	3	4
Voin ilmaista avoimesti mielipiteeni esimiehille	1	2	3	4
Saan esimiehiltä palautetta hyvistä työsuorituksistani	1	2	3	4
Saan rakentavaa palautetta esimiehiltäni	1	2	3	4
Koen kehityskeskustelut hyödyllisiksi	1	2	3	4
Esimiehet arvostavat työpanostani	1	2	3	4
Esimieheni kohtelevat kaikkia työntekijöitä tasavertaisesti	1	2	3	4
Tieto kulkee nopeasti ja avoimesti esimiehiltä työntekijöille	1	2	3	4
Esimieheni luottavat osaamiseeni	1	2	3	4
Luotan esimiehiini	1	2	3	4
Annan myös itse palautetta esimiehilleni	1	2	3	4

Mitä muuttaisit esimiestesi toiminnassa? _____

Mihin asioihin olet tyytyväinen esimiehissäsi? _____

Muuta kommentoitavaa? _____

Kiitos ajastasi ja vastauksistasi!