



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# TYÖHYVINVOINTI OSANA HENKILÖSTÖKO- KEMUSTA

Kumpi muodostaa kumman?

Katja Kulojärvi

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2019  
YAMK Restonomi  
Palveluliiketoiminnan johtaminen



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
YAMK Restonomi  
Palveluliiketoiminnan johtaminen

KULOJÄRVI KATJA:

Työhyvinvointi osana henkilöstökokemusta  
Kumpi muodostaa kumman?

Opinnäytetyö 83 sivua, joista liitteitä 4 sivua  
Huhtikuu 2019

---

Vietämme suuren osan elämämme työn parissa, joten on tärkeää, millaiseksi työelämän koemme. Työ tekee onnelliseksi ja jollekin se on elämän tarkoitus. Jos työ tekee onnettomaksi, kannattaa pysähtyä miettimään, mikä siihen on syynä. Onko syy itse työssä vai tekijässä?

Työhyvinvointi käsitteenä laajenee ja muuttuu työelämän mukana. Työhyvinvointia on tutkittu paljon ja tässä tutkimuksessa on keskitytty itse työhyvinvointiin selvittäen sen historiaa, määritelmiä ja vaikuttavia tekijöitä. Tällä tutkimuksella on haluttu määrittää, mikä vaikutus työhyvinvoinnilla on työtyytyväisyyteen, yhteistyöhön ja henkilöstökokemukseen. Mikä merkitys on työhyvinvoinnilla henkilöstökokemuksessa ja kenen vastuulla työhyvinvoinnista huolehtiminen on.

Fazerin työntekijöille suunnatun tutkimuksen tulosten perusteella työhyvinvointi voidaan määritellä ihmisen kokonaisvaltaiseksi hyvinvoinniksi. Vastuu sekä omasta että työyhteisönsä hyvinvoinnista on jokaisella työntekijällä itsellään. Fazerilaiset ovat tutkimuksen mukaan valmiita panostamaan siitä huolehtimiseen. Työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä tärkeimmäksi nousee hyvä työilmapiiri. Motivoiva työ ja joustavuus ovat myös työntekijöille tärkeitä työhyvinvointia parantavia tekijöitä. Työhyvinvoinnissa ei siis kaiken kaikkiaan ole kyse aivan mahdottomista asioista ja kehittämällä sitä asia kerrallaan työyhteisö voi saavuttaa unelmatiiimin.

Tällä tutkimuksella on saavutettu henkilöstökokemuksen määritelmä. Fazerilaisten mielestä henkilöstökokemus on työntekijän kokemaa työtyytyväisyyttä. Työntekijän saamat palautteet, kehittämistoimeen ryhtymiset ja onnistumiset mahdollistavat henkilöstökokemuksen muodostumisen. Sitä voidaan myös verrata työilmapiiriin. Työhyvinvointiin panostaminen tuottaa henkilöstökokemuksesta uuden lisäarvon työnantajalle. Ihmiset muodostavat kuvan työnantajastaan niistä kokemuksista millä tavalla työ koetaan, mistä se muodostuu, minkälainen työyhteisö on, miten työhön pystytään vaikuttamaan ja millaista johtamisen tulee olla.

Meidän jokaisen oma työhyvinvointi lähtee meistä itsestämme, omista arvoistamme ja yksinomaan meidän omasta halustamme. Millään työnantajan toimella ei ole merkitystä, mikäli työntekijä ei ole halukas panostamaan itseensä eikä omaan hyvinvointiinsa.

---

Asiasanat: työhyvinvointi, henkilöstökokemus, sitoutuneisuus, työkyky, työyhteisö, kuormittavuus, työturvallisuus

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree in Hospitality Management

KULOJÄRVI KATJA:

Work Well Being Part of Human Resources Experience  
Which One Creates Which?

Bachelor's thesis 83 pages, appendices 4 pages  
April 2019

---

We spend a big part of our life working, so it is important how we experience our work life. Work makes people happy and for some people it is a meaning of life. If the work makes a person unhappy, there is a reason to ask why. Is the cause in the work or in the employee?

Work well-being as a concept is expanding and changing along work life. There has been a lot of research into well-being at work, and this report focuses straight on well-being at work clarifying its history, definitions and factors affecting it. The purpose of this study is to solve what kind of effect well-being at work has on work satisfaction, collaboration and human resources experience, what significance well-being at work has in human resources experience and who is responsible for taking care of well-being at work.

Based on the results of survey for employees working in Fazer, well-being at work can be defined in this study as a person's comprehensive well-being. Every employee is responsible for taking care of his or her own and the work community's well-being. According to the study, people in Fazer are ready to invest in taking care of well-being. Good work climate emerges as the most important factor affecting well-being at work. Motivational work and flexibility are equally important factors for improving well-being at work. It is not a question of impossible things in well-being at work, and by improving one thing at a time, the work community can accomplish the dream team.

This study has achieved a definition of the human resources experience. According to people working in Fazer, human resources experience is the work satisfaction that employees experience. The feedback the employees receive, starting the development efforts and success enable the human resources experience. It can as well be compared to work climate. Investing in well-being at work improves human resources experience to be a new added value to the employer. Employees build up a picture of their employer from the knowledge of the way the work is being experienced, what the work community is like, how people can affect work and what the management should be like.

Employees' well-being at work starts out from themselves, their own values and their own will. It does not matter what the employer does for well-being at work if the employees are not willing to invest in themselves or in their own well-being.

---

Key words: work well-being, human resources experience, commitment, working ability, work community, stress, work safety

## SISÄLLYS

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | JOHDANTO .....   | 7  |
| 1.1.  | Aiheen taustaa.....                                      | 7  |
| 1.2.  | Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus..... | 8  |
| 2     | IHMISTEN FAZER .....                                     | 9  |
| 2.1.  | Fazerin eettiset periaatteet .....                       | 10 |
| 2.2.  | Fazer Food Services .....                                | 10 |
| 3     | TYÖHYVINVOINTI .....                                     | 11 |
| 3.1.  | Historiaa .....  | 11 |
| 3.2.  | Työhyvinvointiin liittyvät säädökset ja laitokset .....  | 13 |
| 3.3.  | Työn merkitys .....                                      | 14 |
| 3.4.  | Työhyvinvoinnin käsite .....                             | 15 |
| 3.4.1 | Työyhteisön hyvinvointi .....                            | 17 |
| 3.4.2 | Yksilön hyvinvointi .....                                | 19 |
| 3.5.  | Työhyvinvoinnin tavoite ja edistäminen .....             | 20 |
| 4     | TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT .....               | 25 |
| 4.1.  | Fyysiset tekijät .....                                   | 26 |
| 4.1.1 | Työturvallisuus .....                                    | 27 |
| 4.1.2 | Tavoitteena työtaturmaton Fazer .....                    | 28 |
| 4.2.  | Psyykkiset tekijät .....                                 | 30 |
| 4.3.  | Sosiaaliset tekijät.....                                 | 31 |
| 4.4.  | Työhyvinvoinnin puute .....                              | 32 |
| 4.4.1 | Työn kuormittavuus.....                                  | 33 |
| 4.4.2 | Työhyvinvointimittarit .....                             | 35 |
| 5     | HENKILÖSTÖKOKEMUS .....                                  | 36 |
| 5.1.  | Henkilöstökokemuksen määritelmä .....                    | 36 |
| 5.2.  | Henkilöstövoimavarat .....                               | 38 |
| 5.3.  | Työkyky.....   | 39 |
| 5.3.1 | Työkyvyn hallinta.....                                   | 40 |
| 5.3.2 | Työkykyjohtaminen .....                                  | 41 |
| 5.3.3 | Sitoutuneisuus.....                                      | 42 |
| 5.3.4 | Työn imu .....   | 43 |
| 5.3.5 | Työn tuunaaminen .....                                   | 44 |
| 5.3.6 | Työssä oppiminen.....                                    | 46 |
| 6     | TYÖHYVINVOINTITUTKIMUKSIA.....                           | 48 |
| 6.1.  | Työolobarometri .....                                    | 48 |
| 6.2.  | Made By Finland.....                                     | 49 |

|  |    |
|--|----|
| 6.3. MEADOW-tutkimus .....   | 51 |
| 6.4. Suuri työhyvinvointitutkimus 2018 .....                                 | 52 |
| 6.5. Britannian työntekijöiden hyvinvointitutkimus .....                     | 53 |
| 6.6. Fazerin People Power Survey .....                                       | 54 |
| 6.7. Yhteenveto tutkimuksista työhyvinvoinnin parantamiseksi.....            | 55 |
| 7 TUTKIMUS.....  | 57 |
| 7.1. Tutkimuksen raportointi .....   | 57 |
| 7.2. Tutkimuksen toteutus .....  | 57 |
| 7.3. Tutkimuksen reliaabelius ja validius.....                               | 58 |
| 7.4. Tutkimus Fazerilaisille työhyvinvoinnista ja henkilöstökokemuksesta ... | 59 |
| 7.4.1 Vastaajien tausta.....   | 59 |
| 7.4.2 Työhyvinvoinnin kokeminen .....  | 61 |
| 7.4.3 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.....                              | 63 |
| 7.4.4 Työn muokkaaminen .....  | 65 |
| 7.4.5 Henkilöstökokemus käsitteenä .....                                     | 67 |
| 7.4.6 Avoimet mielipiteet .....  | 69 |
| 8 YHTEENVETO .....   | 70 |
| 8.1. Johtopäätökset tuloksista.....  | 70 |
| 8.2. Kehitysehdotuksia ja pohdintaa .....                                    | 72 |
| 8.3. Oma oppiminen.....  | 75 |
| LÄHTEET .....  | 77 |
| LIITTEET.....  | 80 |
| Liite 1. Kysely Fazerilaisten työhyvinvoinnista .....                        | 80 |
| Liite 2. Miten henkilöstökokemus koetaan määritelmänä .....                  | 83 |

**ERITYISSANASTO**

|                    |  |
|--------------------|--|
| HR                 | henkilöstöjohtaminen   |
| PWB                | psyhykinen hyvinvointi   |
| Autonomia          | vapaus, itsenäisyys, omavaraisuus  |
| Työn intensiteetti | työn tekijälleen aiheuttama kokonaispaine, joka voi ilmetä monta eri kautta: tiukkojen aikataulujen, kiivaan työtahdin, tai suuren työkuorman, työn haastavuuden tai vastuun aiheuttaman stressin takia. |
| TYKY               | työkykyä ylläpitävä toiminta   |
| Kvalitatiivinen    | laadullinen  |

# 1 JOHDANTO

## 1.1. Aiheen taustaa

Työ on ihmiselle yksi keskeisimmistä asioista elämässä ja samalla tärkeä elämän hyvinvointia lisäävä osa (Ojala & Ahonen 2003, 15, Mähönen 2017, 10). Työn avulla ihminen kokee itsensä tarpeelliseksi ja tuntee kuuluvansa jonnekin. Moni toteuttaa itseään työn kautta. (Ojala & Ahonen 2003, 15.) Työ saattaa tehdä ihmisen sairaaksi, mutta työ saattaa tehdä ihmisen myös onnelliseksi. Se, kumpi toteutuu, riippuu siitä, kuka olet, mitä teet ja miten sinut kohdataan työssäsi. (Johnson, Robertson & Cooper 2018, 3.) Merkittävä osa valvellaoloajastamme kuluu työn parissa, mistä johtuen ei ole aivan sama, millaista työelämämme on (Mähönen 2017, 10). Työn sovittaminen muuhun elämään onkin yksi keskeisimmistä työelämän haasteista tällä hetkellä (Kauhanen 2016, 88).

Kauhasen (2016, 17) mukaan työhyvinvoinnin pitäisi olla keskeisin osa organisaatioiden henkilöstöstrategian suunnittelua ja toteuttamista. Mähönen (2017, 10) täsmentää, että tavoitteena tulisi olla työssäjaksamisen parantaminen, jonka avulla pidennetään työuria ja vähennetään sairauspoissaoloja. Työhyvinvoinnin investoinnit saattavat maksaa itsensä moninkertaisina takaisin, koska työhyvinvointi vaikuttaa kilpailukykyyn, tulokseen ja yrityksen maineeseen (Pahkin n.d). Lähtökohtana työhyvinvoinnin kehittämisessä tulisi ensisijaisesti tarkastella organisaatioiden strategioita ja kulttuureja, toiseksi henkilöä ja sitä, missä tilanteessa työhyvinvointi lähtökohtaisesti on sekä lainsäädännön edellyttämiä suunnitelmia ja toimenpiteitä (Kauhanen 2016, 63).

Haasteena 2010-luvun lopulla johtamisen näkökannalta on osaavien ja organisaatiolle sopivien työntekijöiden houkuttelemisen ja sitouttaminen yritykseen. Panostaminen työhyvinvointiin ja työntekijöiden tarpeiden huolehtimiseen ratkaisee tulevaisuudessa organisaatioiden menestymisen työntekijöiden kannalta. (Kauhanen 2016, 17.) Koska työhyvinvointi ei ole konkreettinen asia kuten rakennukset ja laitteet, sitä on vaikea käsitellä (Ojala & Ahonen 2003, 20).

## 1.2. Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus

Tutkimuksen taustalla on tutkijan kiinnostus työtyytyväisyyden kohottamiseksi. Tutkija on työskennellyt Fazerilla yli 10 vuotta ja nykyisessä esimiestehtävässään lähes neljä vuotta, joten tuntee työnantajansa henkilöstöstrategian melko hyvin. Fazerin teettämiin henkilöstötutkimuksiin tutkija on osallistunut jokaisella kerralla ja tässä tutkimuksessa viitteenä olevassa vuonna 2017 suoritetussa People Power Surveyssä tutkijaa on arvioitu ensimmäistä kertaa esimiesroolissaan.

Työtyytyväisyydestä puhutaan paljon ja Fazerin arvoissa korkealla oleva työturvallisuus on jokaisessa tapaamisessa läsnä työturvallisuushavaintoina. Työtaturmista tehdään aina tutkinta ja ne analysoidaan tarkasti kaikkien työyhteisön jäsenten kanssa. Työturvallisuudesta puhutaankin päivittäin useita kertoja. Tutkijalta on kysytty, miksei työhyvinvoinnista keskustella yhtä paljon kuin työturvallisuudesta. Tämä on herättänyt mielenkiinnon siihen, mitä työhyvinvointi on, mitä siihen liittyy ja miten siihen pystytään vaikuttamaan.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on työhyvinvoinnin ja henkilöstökokemuksen kehittäminen ja niihin vaikuttavien tekijöiden selvittäminen sekä työhyvinvoinnin kokemisen parantaminen. Tutkimus pyrkii löytämään vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

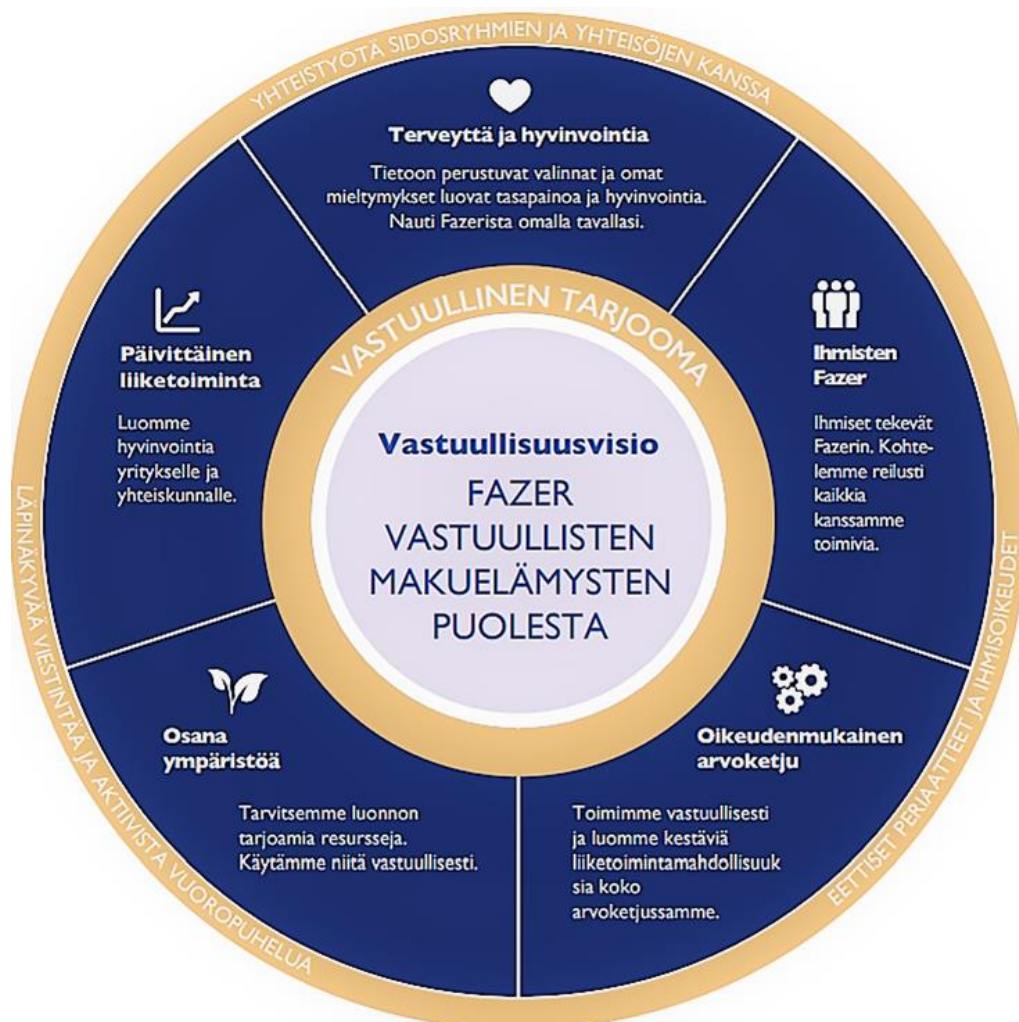
- Mikä vaikutus työhyvinvoinnilla on työtyytyväisyyteen, yhteistyöhön ja henkilöstökokemukseen?
- Mikä on työhyvinvoinnin merkitys henkilöstökokemuksessa?
- Kenen vastuulla on työhyvinvoinnista huolehtiminen?

Opinnäytetyö on rajattu tutkimaan työhyvinvointia selvittäen sen historiaa, määritelmää ja vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu työhyvinvointiin liittyvät poissaolot ja niistä muodostuvat kustannukset.



## 2 IHMISTEN FAZER

Fazer toimii kahdeksassa maassa työllistäen yli 15 000 henkilöä. Fazerille työhyvinvointi tarkoittaa ”mielekästä työtä ja sujuvaa työskentelyä turvallisessa työympäristössä ja -yhteisössä, joka tukee sekä terveyttä että työkykyä”. (Fazer n.d.) Yrityksen menestyksen kannalta jokaisen työpanoksella on merkitystä. Tavoitteena ovat motivoituneet ja hyvin johdetut työntekijät ja työyhteisöt, jotka pystyvät suoriutumaan muuttuvissa puitteissa. Fazerin yritysvastuuohjelman (kuva 1) yksi viidestä strategisesta osa-alueesta on Ihmisten Fazer pääteemoinaan työturvallisuus, tasa-arvo, työhyvinvointi, kehittyminen, johtaminen ja oikeudenmukaisuus. (Fazer n.d.)



KUVA 1. Fazerin yritysvastuuvisio, -strategia ja -ohjelma (Fazer 2018, 33)

## 2.1. Fazerin eettiset periaatteet

Fazerin eettiset periaatteet julkaistiin vuonna 2007 ja ne perustuvat Fazerin arvoihin ja kansainvälisiin UN Global Compactin luomiin periaatteisiin tavoitteenaan edistää kestävä kehitystä ja hyvää yrityskansalaisuutta. Työnantajana Fazer toimii eettisten periaatteiden kautta sitoutuen järjestämään kaikille työntekijöilleen nykyaikaiset ja turvalliset työolosuhteet, huolehtimaan työntekijöidensä terveydestä, työhyvinvoinnista ja työssä viihtymisestä sekä kohtelevaan kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti. Eettiset periaatteet ohjaavat työtä jokaisessa maassa ja kaikilla liiketoimialoilla opastaen fazerilaisia kohtelevaan asiakkaita, yhteistyökumppaneita ja työkavereita reilusti ja yhdenvertaisesti. (Fazer n.d.)

Fazerin eettiset periaatteet muodostuvat monesta osa-alueesta. Työntekijöiden työhyvinvointiin liittyviä alueita ovat mm. lakien noudattaminen, ihmisoikeudet ja työntekijät, avoimuus, Fazerin edustaminen, eturistiriidat, asiakkaat ja kuluttajat sekä vastuu. Jokaisella Fazerilla työskentelevällä on vastuu noudattaa omilla vastualueillaan eettisiä periaatteita päivittäisessä työssään. Niin fazerilainen kuin ulkopuolinen taho voi ottaa yhteyttä eettisiin periaatteisiin liittyvissä asioissa Fazer Way Helpline -palveluun, whistleblowing -palveluun, konsernin toimitusjohtajaan, lakiosastoon tai riskienhallintaan. (Fazer n.d.)

## 2.2. Fazer Food Services

Fazer Food Services kuuluu Fazerin perheyriytykseen ja tarjoaa ruokapalveluita yli 600 ravintolassa ympäri Suomea. Päivittäin 3300 ruoan ammattilaista valmistaa 130 000 lounasta suomalaisille virastoissa, hoivakodeissa, kouluissa, yliopistoissa, ammattikorkeakouluissa ja tapahtumaravintoloissa. Fazer Food Services huolehtii työnantajana työntekijöidensä hyvinvoinnista lukien johtamisen yhdeksi henkilöstöfilosofiansa kulmakivistä. Sen mukaan johtaminen on antamista, ihmisten motivoimista ja sitouttamista ja kaikilla tulee olla mahdollisuus palautteeseen niin antamisen kuin saamisen osalta. Henkilöstölle halutaan antaa vastuuta ja omistajuuden tuntua, jolloin toiminta pohjautuu luottamukseen, ylpeyteen ja vapauteen. Fazerilla käytetään ja noudatetaan työehtosopimuksia, seurataan hyvinvointia sekä edistetään hygieniaa, yhteiskuntavastuuta, tasa-arvoa ja turvallisuutta. (Oy Karl Fazer Ab n.d.)

## 3 TYÖHYVINVOINTI

### 3.1. Historiaa

Suomessa työntekijöiden järjestelmällinen suojeleminen alkoi 1800-luvun puolivälin jälkeen teollistumisen myötä. Lainsäädännöllä tehostettiin valvontaa ammattientarkastuksena 1800-luvun loppupuolella ja valtion tasoilla työolojen kohentaminen alkoi vuonna 1889 sosiaalipoliittisena työväensuojeluksena keisarillisella asetuksella. Vuonna 1895 säädetyllä lailla tapaturmavakuutuksesta vastuu tapaturmista tuli työnantajalle osana työsuhdetta ja vuonna 1879 astui voimaan alle 12-vuotiaiden lasten tehdastyökielto. (Kauhanen 2016, 21.) Työsuojelun katsotaan lähteneen liikkeelle 1920-luvulla tehdystä työhyvinvoinnin lääketieteellisestä, fysiologisesta stressitutkimuksesta, johon on myöhemmin liitetty psykologiset ja käyttäytymiseen vaikuttaneet reaktiot (Manka & Manka 2016, 64).

1940- ja 1950-luvuilla työ teknistyi ja muuttui paikallisemmaksi, elettiin ns. ammattitaidon kautta. Johtaminen oli äärimmäisen määrällistä. 1950-luvulla työ automatisoitui ja palveluiden merkitys kasvoi. Tapaturmien ja onnettomuuksien määrät olivat korkeita. (Väänänen 2018, 24, 40.) Nämä olivat kuitenkin työsuojelun kehittymisen vuosikymmeniä, jotka huipentuivat 1970-luvulla perustettuun Työsuojeluhallitukseen, nykyinen sosiaali- ja terveystieteiden osasto (Kauhanen 2016, 22).

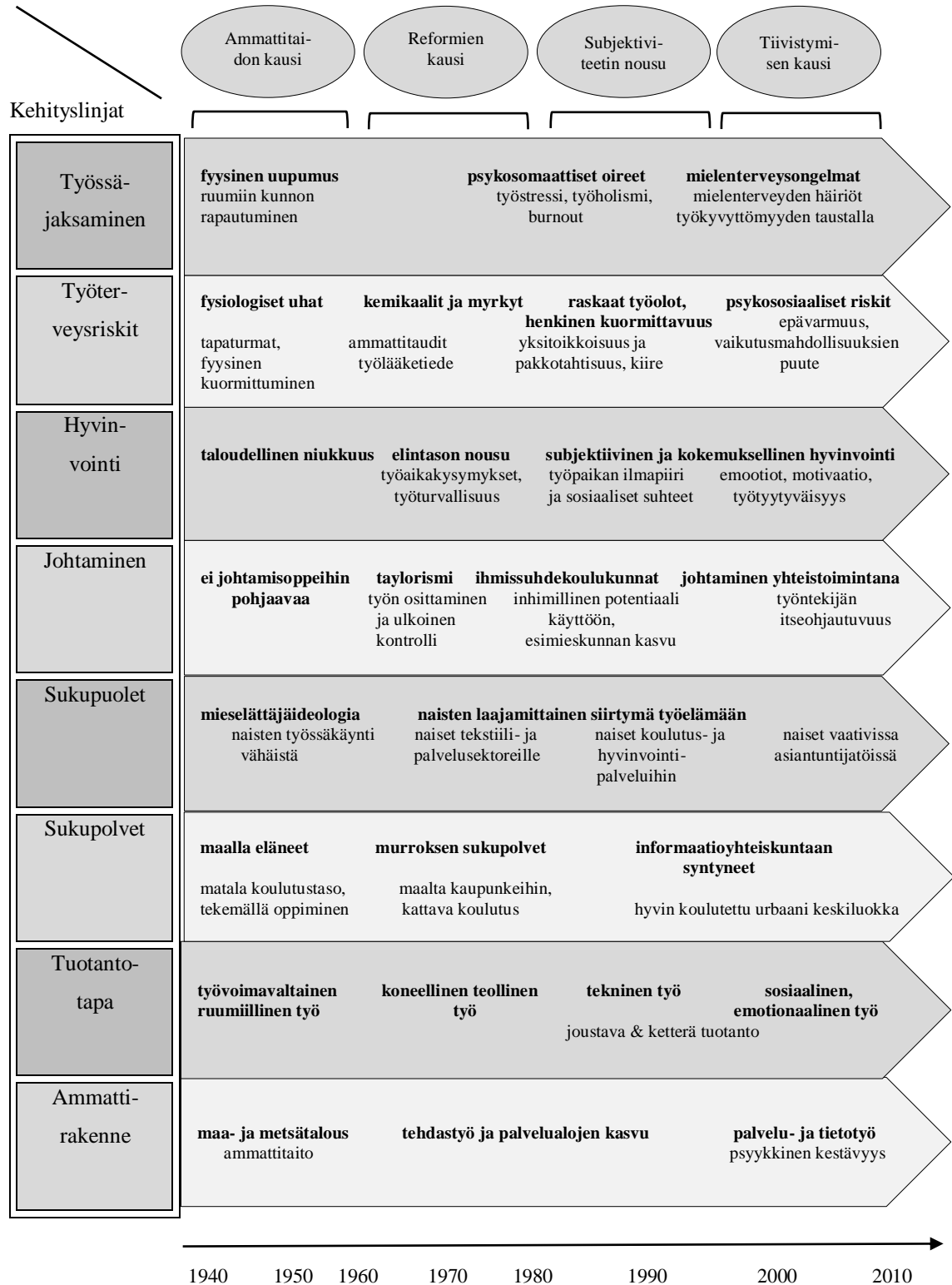
Reformien kaudella 1960–1978 ruumiillinen työ vähentyi teollistumisen kasvun myötä. Työelämässä nousivat sosiaaliset ja psyykkiset ominaisuudet esille ja vaadittiin työn ihmistämistä. Työpsykologia nousi uutena tieteen alana ja alettiin puhua työn henkisistä epämukavuuksista. (Väänänen 2018, 43.)

Vuodesta 1978 vuoteen 1992 elettiin subjektiviteetin nousun kautta, jolloin naisten asema työelämässä kasvoi merkittävästi toimihenkilöllistymisen ja palvelusektorin vahvistumisen myötä. Työterveyskeskustelua laajennettiin ja työelämän laatua ja viihtyvyyttä lähdettiin kehittämään kiusaamis-, burnout- ja työstressinäkökulmien noustessa esille. (Väänänen 2018, 45.)

Tiivistymisen kaudella 1993–2015 taloudelliset kriisit johtivat tehostamisen paineeseen ja jatkuviin organisaatiomuutoksiin. Innovatiivisuutta ja jatkuvaa kehittymistä ihannoitiin

ja johtamiseen syntyivät uudet ismit. Työterveys laajentui mielenterveyden alueelle yrittäjämäisen otteen ulottuessa työntekijyyteen. (Väänänen 2018, 48.) Kuvio 1 esittää tarkemmin eri kausilla tapahtuneet työntekijyyden kehittymisen linjat.

Työntekijyyden kaudet



KUVIO 1. Työntekijyyden kaudet kehityslinjoittain (Väänänen 2018, 49, muokattu)

Väänänen (2018) tarkoittaa työntekijyydellä tietylle aikakaudelle ja yhteiskunnalle tyyppillistä toimintaa ja puhetta. Tällä määritetään normaaleja tapoja ja toivottuja toimintamalleja työntekijän aseman ymmärtämiseksi. Joillekin aikakausille on myös niille ominaisia tapoja ihannoida tiettyjä työntekijämalleja, puhetta työstä ja työntekijänä toimimista. (Väänänen 2018, 8.) Kuvio 2 esittää tätä rakennemuutosta kehityslinjoittain.

| Kehityslinja           | 1940                           | 1950 | 1960                             | 1970 | 1980 | 1990  | 2010 |
|------------------------|--------------------------------|------|----------------------------------|------|------|---|------|
| Muutos työssä          | Maa- ja metsätaloustyö         |      | Tehdastyö ja palvelualojen kasvu |      |      | Palvelu- ja tietotyö                        |      |
| Työntekoympäristöt     | Agraari työpaikka              |      | Moderni työpaikka                |      |      | Jälkimoderni työpaikka                      |      |
| Sukupuolisuus ja työ   | Maskuliininen ruumiillinen työ |      | Feminisoituvat taitovaateet      |      |      | Tiivistyvät ja laajenteuvat taitovaateet    |      |
| Tuottavuuden luonne    | Fyysinen                       |      | Teknis-älyllinen                 |      |      | Sosiaalinen, emotionaalinen ja psykologinen |      |
| Vauraus ja hyvinvointi | Taloudellinen niukkuus         |      | Vaurastuminen                    |      |      | Subjektiiivinen hyvinvointi                 |      |
| Työn organisointi      | Patriarkaalinen                |      | Rationaalinen suunnittelu        |      |      | Neuvottelu ja sisäinen ohjaus               |      |
| Sukupolvi              | Maalla eläneet                 |      | Murroksen sukupolvet             |      |      | Informaatioyhteiskuntaan syntyneet          |      |
| Terveysvaarat          | Fysiologiset uhkatekijät       |      | Kemikaalit ja myrkyt             |      |      | Psykologiset riskit                         |      |
| Väsymyksen luonne      | Fyysinen uupumus               |      | Psykosomaattisen kasvu           |      |      | Melenterveysproblematiikka                  |      |

KUVIO 2. Työntekijyyden rakennemuutos – kehityslinjat (Väänänen 2018, 8, muokattu)

### 3.2. Työhyvinvointiin liittyvät säädökset ja laitokset

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on työnantajalle osaksi jo lakisääteinen velvoite ja näiden perusasioiden tulisi olla kaikissa työpaikoissa kunnossa. Työhyvinvointiin liittyviä säädöksiä ovat työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, laki miesten ja naisten tasa-arvosta ja laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelun yhteistoiminnasta. Lakien tarkoituksena on pitää työympäristö ja työolosuhteet siinä kunnossa, että työntekijöiden työkyky on turvattu ja tapaturmia sekä muita työhön ja työympäristöön liittyviä haittoja pystytään ennaltaehkäisemään. Johtaminen ja yrityksen strategia korostuvat säädösten jälkeen tulevissa asioissa. Niillä organisaatiot erottautuvat toisistaan, luovat menestystä ja tulevaisuuden varallisuutta. (Ojala & Ahonen 2003, 26–27; Manka & Manka 2016, 90.) Vaikka työterveyshuoltolaki ei edellytä sairauden hoitamista, ainoastaan ehkäisevän työterveyshuollon järjestämistä, voidaan työhyvinvointitoimintoihin sisällyttää esimerkiksi työpaikkaliikunnan mahdollisuus, työntekijöiden koulutusta ja harrastus- ja virkistystoimintaa (Kauhanen 2016, 35).

Työhyvinvointia tutkimaan ja edistämään on perustettu Työterveyslaitos ja Työturvallisuuskeskus. Toiminta-ajatuksena Työterveyslaitoksella on työn terveellisyyden ja turvallisuuden edistäminen osana hyvää elämää. Työturvallisuuskeskus keskittyy parantamaan työhyvinvointia kehittämällä toimintaa ja yhteistyötä työyhteisöissä ja niiden osapuolten välillä. (Kauhanen 2016, 30, 32.)

Tärkein kumppani työpaikalla työhyvinvoinnin ylläpitämisessä on työterveyshuolto (Pahkin n.d). Työterveyshuollon tarkoituksena on tukea työntekijän työkykyä koko työuran ajan tähdäten työntekijöiden ja työolojen kehittämiseen. Työterveyshuollon toiminnan sisältö ja toimenpiteet suunnitellaan yhdessä työnantajan ja palveluntarjoajan kanssa perustumaan työpaikan tarpeisiin. (Kauhanen 2016, 36.) Työsuojeluhenkilöstön ja luottamusmiesten lisäksi vastuu työhyvinvoinnista työpaikalla on sekä työnantajalla että työntekijällä. Sen ylläpitäminen, kehittäminen ja edistäminen tapahtuu yhteistyönä johtajien, esimiesten ja työntekijöiden kesken. (Pahkin n.d.)

### 3.3. Työn merkitys

Työelämä on myllerryksessä. Uusi työelämän haltuunsa ottanut sukupolvi kokee työn aivan eri tavalla kuin vanhempansa. Y-sukupolvi (1980–1990-välillä syntyneet) on nousemassa pian suurimmaksi työelämän ikäluokaksi (Manka & Manka 2016, 13). Sukupolvien välinen kuilu on syventynyt ja Y-sukupolvella on vanhempaa ikäpolveaan erilaisempi näkökulma työhön. Kun 1970–80-luvuilla työelämänsä aloittaneet ovat rakentaneet uransa pitkällä tähtäimellä perien puritaanisen suhtautumisen työhön ja työntekoon niin Y-sukupolvi työskenteleekin elämäänsä varten eikä elä työtä varten kuten vanhempansa. He kyseenalaistavat arvojärjestykset eivätkä kumartele ketään pelkän tittelin perusteella. (Kaivola & Launila 2007, 19; Ristikangas 2013, 18–19.)

Y-sukupolven vallatessa työelämän tulee heidän motivaationsa olemaan täysin erilainen kuin heidän vanhemmillaan. Ristikangas (2013, 19) kuvaa Y-sukupolven tärkeysjärjestyksen olevan päinvastainen kuin heidän vanhemmillaan. Työn tulee olla sisällöltään innostavaa ja stressitöntä, johtamisen tasa-arvoista ja oikeudenmukaista, palkan kattaa huoleton elämä, yhteistyön mukavaa ja väline tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin. Arkeen ja elämään tulee jäädä työn lisäksi aikaa myös ystäville, perheelle ja harrastuksille. (Risti-

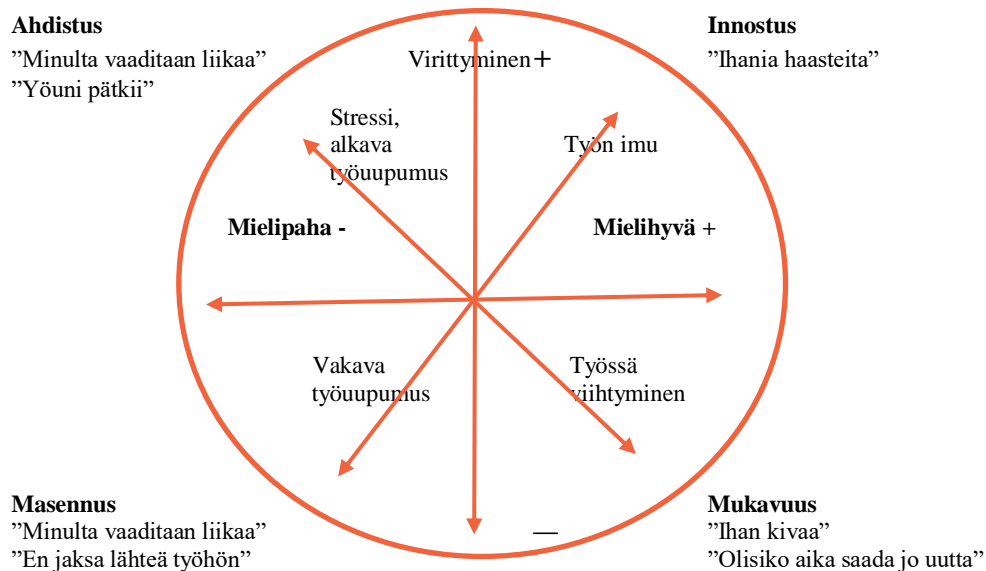
kangas 2013, 19; Manka & Manka 2016, 13.). Asetelma työtä kohtaan on myös edeltävään sukupolveen verraten erilainen; työuran aikana kouluttaudutaan moneenkin kertaan siirtyen ammatista toiseen (Kaivola & Launila 2007, 19). Olen huomannut, että muutos työhön suhtautumisessa on jo nähtävissä hiukan vanhemmissakin työntekijöissä. Arvostus omaa vapaa-aikaa kohtaan on kasvanut ja joustavuus työaikojen kanssa on koko ajan haastavampaa.

Milleniaalit taasen ovat kasvaneet siitä tekniikasta, jota aikaisemmat sukupolvet ovat työssään opetelleet käyttämään. Nämä 2000-luvulla syntyneet tulevat olemaan kunnianhimoisia ja odottavat teknologian olevan osa heidän työpäiväänsä; sekä henkilökohtaisessa että ammatillisessa käytössä. Työpaikkaviestinnän tulee tapahtua chat-työkalujen kanssa ja sosiaalisen median käytön näin ollen olla sallittua. Tasapaino työ- ja yksityiselämän välillä tulee pysyä hyvänä ja työaikojen joustaa sen mukaisesti. (Silver Swan Recruitment 2018.)

### **3.4. Työhyvinvoinnin käsite**

Työhyvinvoinnilla on monia käsitteitä. Riikonen, Tuomi, Vanhala ja Seitsamo (2003, 11) määrittelevät henkilöstön hyvinvoinnin olevan yhtä kuin psyykkinen hyvinvointi, työkyky ja jaksaminen. *Work and Well-Being* (2014) kuvaa työhyvinvoinnin siksi osaksi työntekijöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia, jonka he ymmärtävät ensisijaisesti työksi ja johon työpaikan välityksellä voidaan vaikuttaa. Mankan ja Mankan (2016, 75) mukaan työhyvinvointi käsitteenä on maailmanlaajuisesti outo ja sen koetaan liittyvän työterveyteen ja työkykyyn. Käsitteenä työhyvinvointi on vasta 2000-luvulla muotoutunut eli on sangen uusi vaikkakin asiasisältönä vanha (Kauhanen 2016, 22). Suomalaisittain työhyvinvointi käsite on varsin laaja-alainen sisältäen myös työn sujumisen arjen työskentelyssä (Manka & Manka 2016, 75).

Manka ja Manka (2016, 108) jakavat kuvion 3 mukaisesti henkilökohtaisen työhyvinvoinnin mallissa työn neljään osaan, jossa mielihyvä – mielihyvä – mielihyvä – mielihyvä -ulottuvuus kuvaa tutkimuksissa työtyytyväisyyttä.



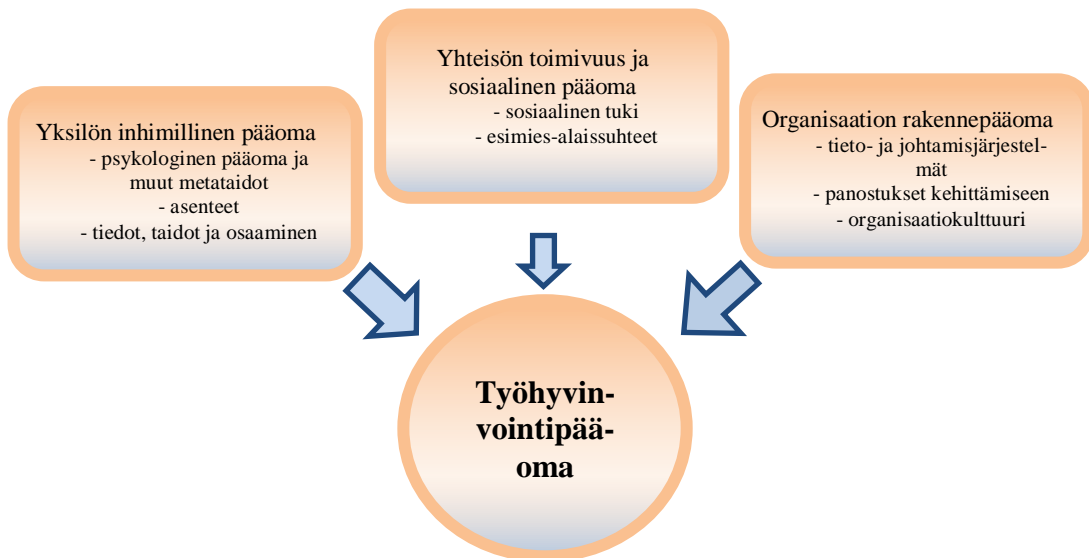
KUVIO 3. Henkilökohtaisen hyvinvoinnin malli, vitamiinimalli (Manka & Manka 2016, 109, muokattu)

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista, terveellistä, tuottavaa ja hyvin johdettua työtä haasteita, mahdollisuuksia ja onnistumisia tarjoavassa työyhteisössä. Työ on mielekästä ja palkitsevaa sekä sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa ympäristössä ja yhteisössä. Se on tila, jossa työntekijä kokee kokonaisvaltaista hyvää olo, jaksaa työssä ja kotona sekä sietää epävarmuutta ja vastoinkäymisiä kohtuullisesti. Työhyvinvointi on siis paljon muuta kuin fyysisestä jaksamisesta huolehtimista. Se on monen tekijän summa ja syntyy työn arjessa, ei irrallisilla kerran vuodessa järjestettävillä tempauksilla. (Ojala & Ahonen 2003, 16; Pahkin n.d; Riikonen ym. 2003, 12; Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 6.)

Anttonen ja Räsänen (2009, 17) mukaan hyvinvointia syntyy, kun ihmiselle tärkeät tarpeet täyttyvät ja elämän tavoitteet ja suunnitelmat toteutuvat. Mankan ja Mankan (2016, 75) mukaan työhyvinvoinnin syntymiseen vaikuttavat organisaation toimintatavan ja johtamisen lisäksi itse työ ja sen ilmapiiri ja tekijät. Suomalainen Työsuojelusanasto määrittelee työhyvinvoinnin työntekijän fyysisenä ja psyykkisenä olotilana, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan käsittävään kokonaisuuteen. Vaikka hyvinvoinnin käsitteellä on pitkä kehityskaari, ovat työelämän laadun ja tuottavuuden käsitteet syntyneet vasta viime aikoina. Terminä työhyvinvointi tulee englannin kielestä well-being at work. (Anttonen & Räsänen 2009, 17–18.) Kauhasen (2016, 26) mukaan uusi käsite työhyvinvoinnissa on strateginen hyvinvointi (SH), joka on juuri se osa työhyvinvointia, jolla on yrityksen tuloksellisuuden kannalta merkitystä.



Työhyvinvointi käsitetään myös aineettomana pääomana ollen yksi merkittävimmistä kansantalouden kehitykseen ja kasvuun vaikuttavista asioista. Menestymisen takeina olleet toiminnan tehokkuus, joustavuus ja laadukkuus eivät enää yksinään riitä vaan panostamalla enemmän työhyvinvointiin vaikutetaan organisaation kilpailukykyyn, innovatiivisuuteen ja houkuttelevuuteen työnantajana. (Manka & Manka 2016, 51; Puttonen ym. 2016, 6.) Kuviossa 4 Manka ja Manka (2016, 53) avaavat työhyvinvointipääoman muodostumista.



KUVIO 4. Inhimillisen pääoman kytkennät (Manka & Manka 2016, 53, muokattu)

### 3.4.1 Työyhteisön hyvinvointi

Puttonen ym. (2016, 6) nostavat hyvinvoivan henkilöstön yrityksen keskeisimmäksi voimavaraksi. Organisaation todelliset voimavarat nousevat esille ainoastaan henkilöstön voidessa hyvin. Toimiva työyhteisö vetää puoleensa osaavia tekijöitä ja hyviä yhteistyökumppaneita tukien myös yksilön hyvinvointia ja jaksamista. (Kaivola & Launila 2007, 133.)

Työyhteisön hyvinvointiin sisältyvät työhyvinvointia tukevat toimet kuten työturvallisuustoiminta, työterveyshuolto, työpaikan ruokailu ja työympäristön viihtyvyys, liikunta ja virkistystoiminta (Ojala & Ahonen 2003, 23). Kuitenkin lähes kaikille ihmisille yksi nautinnollisimmista puolista työelämässä on olla yhteydessä muihin ihmisiin. Lähimmiltä työkavereilta saa tukea niin työtehtävien pulmiin kuin kotiolojen vaikeuksiin. (Johnson

ym. 2018, 96.) Työurani aikana saaduista työkavereista on muutama jäänyt erittäin läheiseksi ja heidän kanssaan on helppo jakaa arjen ja työn ruusut ja risut vaikkei samaa työtä toinen enää tekisikään. Tukea työssäni saan myös niin sanotulta pallottelukaverilta. Aina ei siis tarvitse kääntyä esimiehen puoleen vaan omia ajatuksia voi tuulettaa pallottelemalla kiperiä pulmia joko lähimmälle kollegalle tai muuten asioista tietävälle työntekijälle. Pallottelemalla asioita toisen kanssa vahvistaa omia ajatuksia ja päätöksiä, saattaa jopa saada toisenlaisia, tuoreita näkökulmia asioihin. Aina ei kaikkea osaa katsoa kaikilta kannoilta ja tämän takia asioiden jakaminen toisen kanssa helpottaa omaa taakkaa päätöksien teossa. Toisinaan on jopa käynyt niin, ettei pallottelukaverini ole edes ehtinyt pääsemään ajatukseeni kiinni, kun se on jo kirkastunut selkeäksi vastaukseksi omassa päässäni.

Omaa yhteisöllisyyttä työyhteisö voi kehittää positiivisella vuorovaikutuksella muistaen, että yhtä negatiivista asiaa kohden tulee olla viisi positiivista asiaa. Me-henkinen innovoiva ja töitä iloisin mielin tekevä työyhteisö tuottaa itsestään työhyvinvointia ja luo ympärilleen haluamansalaisen työkuulttuurin. (Kaivola & Launila 2007, 87, 132.) Vuorovaikutus synnyttää sosiaalista pääomaa, jolla vahvistetaan yhteisön toimintaa edistävää vastavuoroisuutta, verkostoitumista ja luottamusta. Tämä pääoma on samalla koko työyhteisön ja sen yksilöiden voimavara. (Manka & Manka 2016, 132.) Työyhteisön yhteenkuuluvuus parantaa sekä työhyvinvointia että tuottavuutta ja saa työyhteisön haluamaan lisää haasteita ja osaamisen kehittämistä (Kesti 2007, 58).

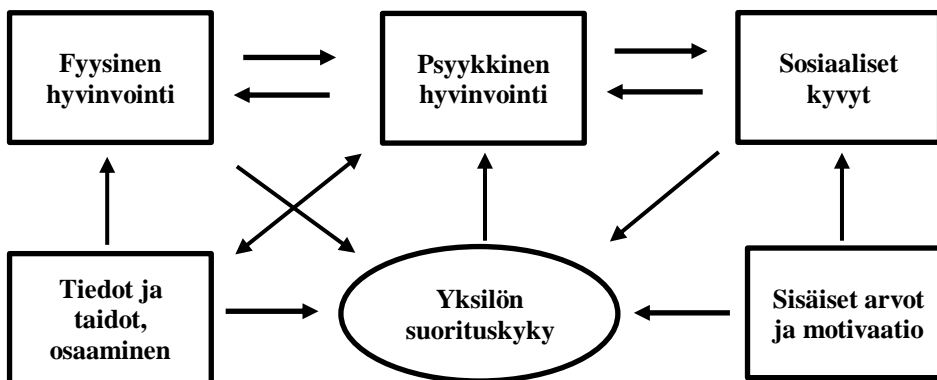
Hyvinvoiva työyhteisö on avoin, innostava, kannustava ja toisiinsa luottava. Siellä annetaan positiivista palautetta toisille, mutta uskalletaan tarttua myös ongelmiin avoimesti. Puhaltamalla yhteen hiileen työmäärä pysyy aisoissa ja työyhteisön toimiminen muutostilanteissa säilyy. (Pahkin n.d.) Työyhteisössä jokaiselta jäseneltä, niin esimieheltä kuin työntekijältäkin, edellytetään ammatillisten osaamisten rinnalle uudenlaisia taitoja; työyhteisötaitoja, joita kutsutaan myös alaitaidoiksi (Manka & Manka 2016, 17, 24).

Ryhmässä työyhteisötaidot näyttäytyvät yhteistyötä edistävänä toimintana. Turhista ei kististä, kaikkia autetaan, arvostetaan ja kohdellaan tasapuolisesti. Jokainen huolehtii omasta osaamisestaan ja perustehtävien tekemisestä ollen kuitenkin kiinnostunut muidenkin työstä. Pienet joka päiväiset asiat kuten tervehtiminen ja kiittäminen sekä anteeksipyyttäminen luovat työpaikasta viihtyisän edistäen myönteistä ilmapiiriä. Tiimin osatessa työ-

yhteisötaitoja on mielipiteiden ilmaisu asioiden eteenpäin viemiseksi helpompaa ja yhteistyö esimiehen ja työkavereiden kanssa toimivaa. Kenenkään ei tarvitse pelätä, että selän takana puhutaan pahaa. (Manka & Manka 2016, 139, 148.) Työyhteisön tyytyväisyys työtä kohtaan kertoo yleisestä hyvinvoinnista organisaatiossa (Puttonen ym. 2016, 7).

### 3.4.2 Yksilön hyvinvointi

Kauhanen (2016, 25) kuvaa työhyvinvoinnin tilana, jossa ihminen kokee kokonaisvaltaista hyvää oloa ja tyytyväisyyttä sekä työssä että kotona. Suoriutuakseen työstään ihminen tarvitsee työn vaatiman osaamisen lisäksi terveitä työhön liittyviä asenteita ja arvoja. Se, miten ihminen hyödyntää tietojaan ja taitojaan riippuu hänen fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista sekä sosiaalisista kyvyistään. Osaaminen ei siis ole pelkästään selviytymistä päivän töistä, vaan myös sitä, miten jokainen omaan työhönsä ja koko työyhteisönsä kehittämiseen panostaa. Ihmisen terveyden, jaksamisen ja osaamisen liittyminen toisiinsa voidaan esittää kuvion 5 mukaan. (Ojala & Ahonen 2003, 22.)



KUVIO 5. Suorituskykyyn vaikuttavat tekijät (Ojala & Ahonen 2003, 22, muokattu)

Työhyvinvointipääoman kehittämisessä on yksilöllisten voimavarojen tukeminen tärkeässä osassa (Manka & Manka 2016, 55). Työhyvinvointi ei ole yksinään työnantajan vastuulla vaan jokaisen työntekijän oma halu ylläpitää ja kehittää omaa hyvinvointiaan on aivan yhtä tärkeää kuin työnantajan hyvinvointiin tarjoamat toimet (Ojala & Ahonen 2003, 24). Jokainen työntekijä voi tehdä hyvinkin paljon sekä oman että koko työyhteisönsä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Vastuu yksilötasolla on suurin. Jokaisen työnteki-

jän oikea asenne itseensä ja muihin sekä osaamisen ajan tasalla pitäminen ja jatkuva kehittäminen vaikuttavat koko työyhteisöön. Terveellisillä elämäntavoilla ja myönteisellä asenteella luodaan pohjaa omalle hyvinvoinnille ja niistä lähtevä positiivinen ja rakentava asenne auttavat kehittämään työyhteisötaitoja ja työyhteisön hyvinvointia. (Kauhanen 2016, 87; Manka & Manka 2016, 55.) Kaivolán ja Launilan (2007, 68) mukaan jokaisen työntekijän tulisi pysähtyä silloin tällöin miettimään omaa asennettaan ja vaikutustaan omaan työhönsä ja työpaikan ilmapiiriin. Työtyytyväisyys, sitoutuminen työhön ja hyvät alaistaidot ovat sidoksissa toisiinsa (Kaivola & Launila 2007, 66).

### **3.5. Työhyvinvoinnin tavoite ja edistäminen**

Yksi yhteiskuntamme keskeisimmistä tavoitteista on hyvinvointi. Työelämällä on sen edistämässä keskeinen rooli, koska työelämä muuttuu nopealla tempolla. Työhyvinvoinnin tarpeiden ja keinojen ylläpitämisen ja kehittämisen tulisikin pysyä tässä vauhdissa mukana. Työhyvinvointi on yrityksen menestymisen ohella yksi kilpailuvaltti tuotavien ja innovatiivisten työntekijöiden saamiseksi. Tuottavuus ja työhyvinvointi tukevat toisiaan ja niitä samanaikaisesti parantamalla saavutetaan organisaatioissa tulosta. (Puttonen ym. 2016, 4.) Myös TripleWin (2015) linkittää hyvän henkilöstökokemuksen yrityksen menestykseen. Hyvinvoivan organisaation työntekijä pitää työstään, on osallistettu ja näkee sekä ymmärtää oman työnsä vaikutukset yrityksen liiketoimintaan. Tästä syystä henkilöstökokemuksessa tiedostettujen ongelmien ratkaisuun kannattaakin satsata entistä paremmin. (TripleWin 2015.) Mankan ja Mankan (2016, 53) mukaan erityisesti tällä ennaltaehkäisevällä toiminnalla kasvatetaan työhyvinvointipääomaa, jonka ylläpitäminen on tärkeää nimenomaan kauas kantoisen kilpailukyvyn kannalta.

Henkilöstön työkyvyn säilyttäminen on työnantajan kannalta olennainen edellytys, jotta pystytään panostamaan muun inhimillisen pääoman kannattavuuteen. Kannattavuutta ja henkilöstön kehittämisen tuottavuutta heikentäviä ja aiheuttavia ovat varhaiset eläköitymiset ja sairauspoissaolot. (Manka & Manka 2016, 53.) Osaavan ja hyvinvoivan henkilöstön ollessa yrityksen kilpailuvalttina, niiden edistämisen tulee perustua moniammatilliseen yhteistyöhön. Jotta edistäminen onnistuu, tulee kaikkien keskeisten tahojen osallistua motivoituneesti toimintaan. (Laitinen & Korhokangas n.d.)

Suomessa moni työhyvinvointiin liittyvä asia on hyvällä tasolla. Organisaation tulee itse tunnistaa omat työhyvinvointia koskevat kehittämistarpeensa ja tavoitteensa sekä keinot niiden saavuttamiseksi. (Puttonen ym. 2016, 21.) Tavoitteisiin pääsemiseksi kannattaa ennemmin keskittyä hyvinvointia lisääviin aiheisiin sen sijaan, että pohditaan, mitkä ovat vialla ja mitkä eivät toimi. (Manka & Manka 2016, 96.) Työhyvinvoinnin edistäminen merkitsee koko työelämän kokonaisvaltaista kehittämistä (Kaivola & Launila 2007, 128). Kokonaisvaltaisessa työyhteisön terveyttä edistävässä toiminnassa noudatetaan yleisiä periaatteita (kuvio 6) edeten vaiheittain muutostarpeiden tunnistamisesta uusien tapojen ja keinojen juurruttamiseen. Tämä vie oman aikansa eikä kehittäminen saa päättyä vaiheiden läpikäymiseen. Tuloksia tulisi seurata uusien tapojen vakiinnuttamiseksi osaksi pysyvää toimintaa. (Puttonen ym. 2016, 21.) Terveyden edistämisen tulee olla huomioituna koko organisaation kaikilla tasoilla ja toiminnoissa osallistaen koko henkilökunnan mukaan lukien johtamisen. Päätöksenteossa huomioidaan terveyden edistämisen näkökulma ja toiminta noudattaa prosessin hallinnan periaatteita ollen ratkaisu- ja voimavarakeskeistä. Johtamisjärjestelmissä, rakenteissa ja prosesseissa on terveyden edistämällä oma osansa. (Laitinen & Korkiakangas n.d.)



KUVIO 6. Malli työhyvinvoinnin kehittämisen vaiheista (Puttonen ym. 2016, 21, muokattu)

Terveyttä edistävä työpaikka keskittyy työn, työyhteisön ja -ympäristön kehittämiseen kannustamalla ja rohkaisemalla työntekijöitä aktiiviseen osallistumiseen ja itsensä kehittämiseen. Työyhteisöä kehitetään yhteiskehittämismenetelmällä, johon osallistumisella ja sitoutumisella on keskeinen osa. Organisaation koko henkilöstö mukanaan työterveyshuollon edustajat ja Työterveyslaitoksen asiantuntijat päättävät työpaikan kriteerit, valitsevat kehittämiskohteet, suunnittelevat kehittämistoimet ja arvoivat siinä onnistumisen. Menetelmä edistää vuorovaikutusta vahvistaen organisaation sisäisen yhteistyön lisäksi toimintaa yhteistyökumppaneiden kanssa. (Laitinen & Korkiakangas n.d.)

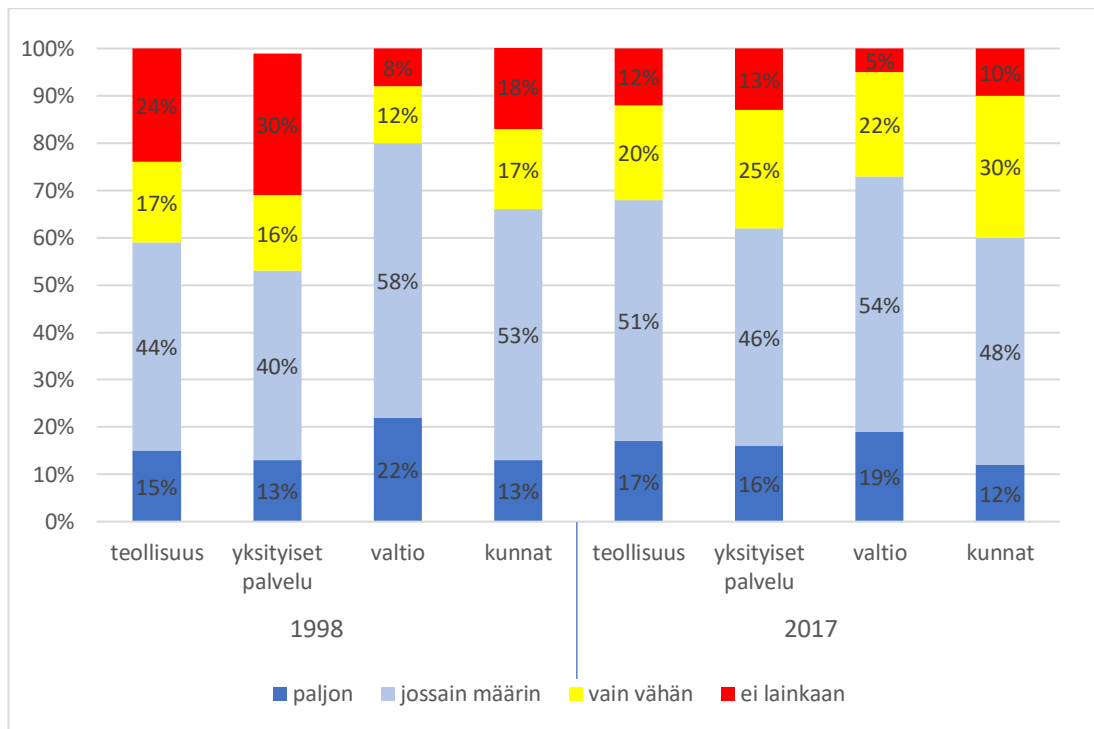
Työelämä 2020-hankkeen myötä vuonna 2012 tutkittuun tietoon perustuvia suosituksia työhyvinvoinnin edistämiseksi valikoitui mukaan viisi. Niillä pyritään antamaan konkreettisia ehdotuksia työkaluiksi työhyvinvoinnin edistämiseksi. Jokaiselle suositukselle on lyhyet perustelut. Taulukko 1 esittelee suositukset ja saavutettavat kehittämisen tasot. Jotta päästään hyvään lopputulokseen, tulee sopivaa ja tehokasta toimenpidettä kohti edetä suunnitelmallisesti. (Puttonen ym. 2016, 5, 22.)

TAULUKKO 1. Suositukset työhyvinvoinnin kehittämiseksi (Puttonen ym. 2016, 24)

| <b>Työhyvinvoinnin kehittämisen tasot</b>       |  |  |   |
|---|--|--|---|
| <b>Suositus</b>                                 | <b>Hyvä perustaso</b>  | <b>Kehittäjätaso</b>   | <b>Edelläkävijätaso</b>   |
| 1. Kehitetään työaikoja ja työaikojen hallintaa | Etätyömahdollisuus ja työaikapankki ovat käytössä, mikäli ne sopivat työn ja toimialan luonteeseen.<br><br>Työaikojen kuormittavuus on arvioitu.   | Yksilölliset työaikajoustot ovat käytössä, työajat järjestetty hyvinvointia tukevalla tavalla.   | Yksilölliset joustavat työajat tukevat hyvinvointia monipuolisesti.<br><br>Joustoissa vastavuoroisuus on valttia, otetaan työajoissa huomioon sekä yksilön että työn tarpeet.<br><br>Työn ja muun elämän yhdistämistä tuetaan aktiivisesti. |
| 2. Kannustetaan osaamisen kehittämiseen         | Henkilöstöä kannustetaan päivittämään osaamistaan ja heille tarjotaan mahdollisuuksia osallistua perehdytykseen, koulutukseen ja työssäoppimiseen. | Urapolut on kuvattu ja ne ovat henkilöstön tiedossa.<br><br>Osaamisen kehittämiseen kannustetaan ja osaamisen kehittämiseen on tarjolla vaihtoehtoisia muotoja, joista | Jatkuvaa oppimista ja osaamisen arviointia tuetaan työpaikan kulttuurina.<br><br>Osaamisen ja uran arviointimenettely on käytössä.  |

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
|   |   | viestitään henkilöstölle säännöllisesti.   |  |
| 3. Keinoja kiireen hallintaan                   | Työntekijöillä on selkeä tehtäväkuva ja heille on asetettu esim. vuosittaiset tavoitteet. Työtehtävät on asetettu tärkeysjärjestykseen. | Työtilanteesta keskustellaan säännöllisesti esimiehen ja työntekijöiden kanssa.  | Kiireen hallitsemiseksi on mahdollista hyödyntää erilaisia työaikajoustoja.                            |
| 4. Otetaan henkilöstö mukaan työn kehittämiseen | Työntekijöillä on mahdollisuus tulla kuuluksi työssään.   | Työntekijät voivat vaikuttaa työn tekemisen tapaan sekä työn tavoitteiden asettamiseen.                                      | Kaikki työntekijät osallistuvat työn, työolosuhteiden ja työympäristön kehittämiseen ja uudistamiseen. |
| 5. Tuetaan muutoksen hallintaa                  | Muutoksista ja niiden vaikutuksista tiedotetaan henkilöstölle toistuvasti ja selkeästi.   | Eri henkilöstöryhmille on tarjolla tukea muutoksen käsittelyyn ja hallintaan.<br><br>Käytössä on vaikuttavat toimintamallit. | Henkilöstö osallistuu muutosten ja uudistusten suunnitteluun ja toteuttamiseen.                        |

Lyly-Yrjänäisen (2018, 129) kuvio 7 esittää kuinka paljon suomalaisilla työpaikoilla on vuosina 1998 ja 2017 systemaattisesti pyritty vaikuttamaan työntekijöiden kuntoon, terveyteen ja elintapoihin sektorin mukaisesti. Näihin kiinnittäneiden työpaikkojen osuus on koko ajan kasvanut ja esimerkiksi vuonna 2016 työolobarometriin vastanneista 18 % työskenteli työpaikassa, jossa kuntoon, terveyteen ja elintapoihin oli vaikutettu paljon. (Mähönen 2017, 82.) Yksityisten palvelujen sektorilla, johon Fazerin toiminta voidaan lukea mukaan, on asioissa menty parempaan suuntaan (Lyly-Yrjänäinen 2018, 129).



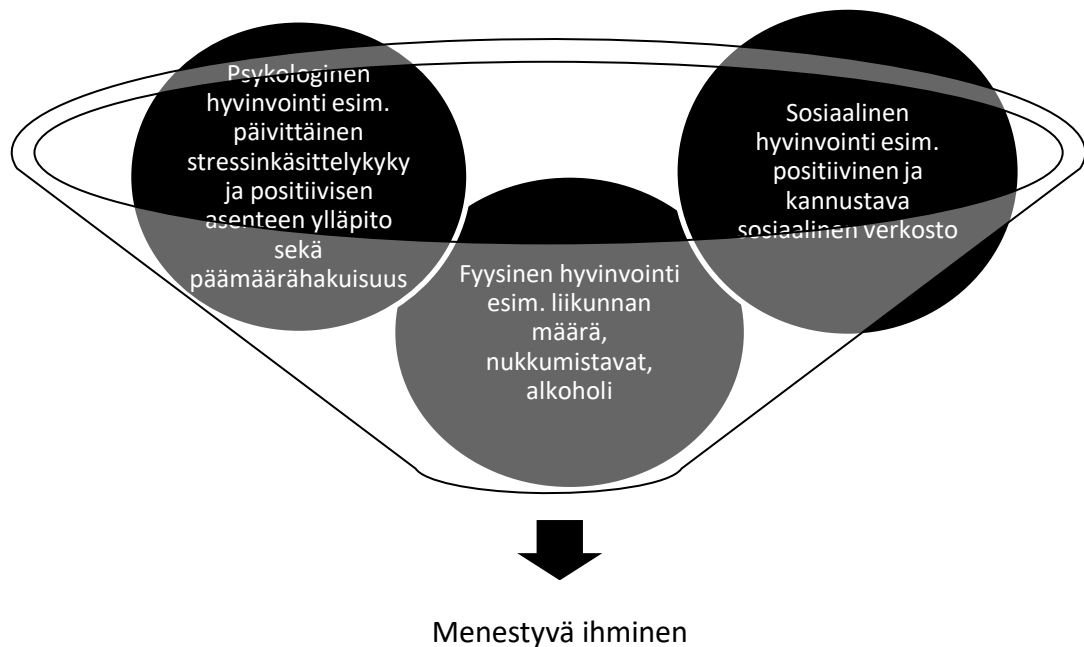
KUVIO 7. Työpaikalla on systemaattisesti pyritty vaikuttamaan työntekijöiden kuntoon, terveyteen ja elintapoihin sektorin mukaan 1998 ja 2017 (%) (Lyly-Yrjänäinen 2018, 129, muokattu)

Johnsonin ym. (2018) mukaan varsinaisella työllä on tärkeä merkitys työntekijöiden kokemaan hyvinvointiin. Palkka on tärkeä osa, mutta se ei takaa tyytyväisyyttä. Työn tulee olla myös riittävän vaativaa ollakseen tyydyttävää. (Johnson ym. 2018, 90, 92.) Osaamisen ja oppimisen kehittyessä syntyvä innovatiivisuus mahdollistaa työn ja asiakaspalvelun kehittymisen lisäksi uusia tuote- ja prosessi-ideoita. Työntekijöiden lisääntynyt sitoutuminen vaikuttaa positiivisesti työn laatuun lisäten tuottavuutta ja kannattavuutta. Työaika ei käytetä huhuihin ja ongelmiin vaan työsuorituksiin. Kustannustehokkuus paranee suorituskyvyn kasvaessa. Organisaation houkuttelevuus mahdollisena työnantajana paranee. (Manka & Manka 2016, 62.) Työhyvinvointi syntyy siis työstä ja sen seurauksista ollen osa organisaation jokapäiväistä toimintaa ja ainoat tahot, jotka sitä tuottavat ovat hyvin tehty työ ja toimiva työyhteisö (Kaivola & Launila 2007, 128).

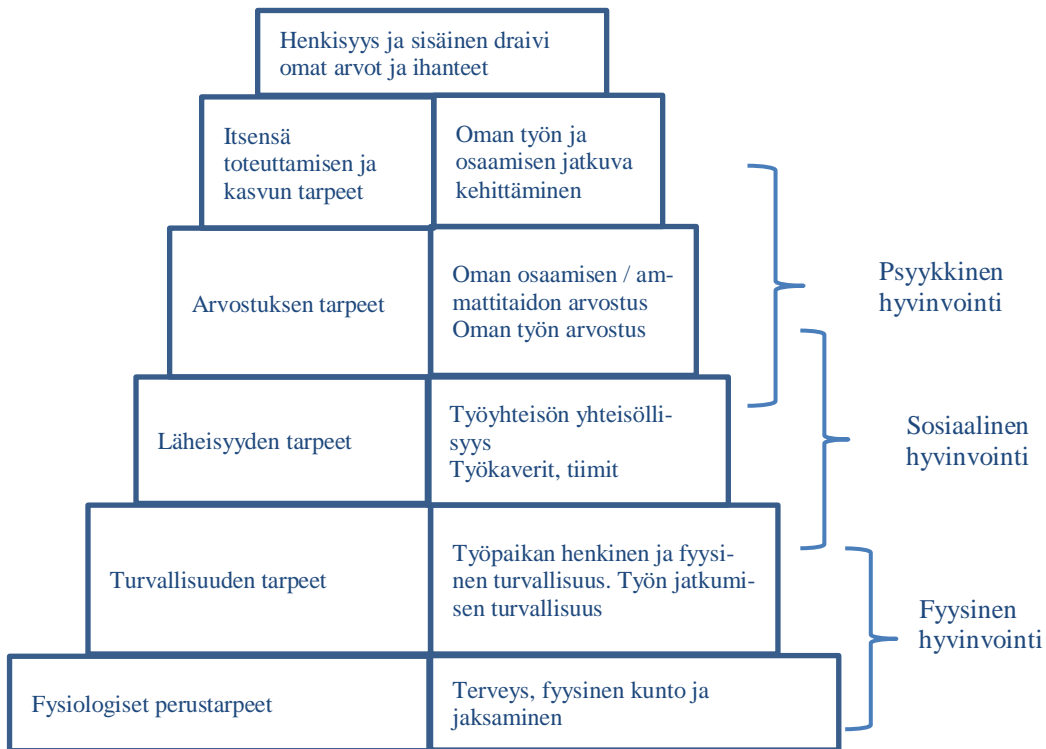


#### 4 TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Johnsonin ym. (2018, 3) mukaan hyvinvointi koostuu kolmesta osasta; fyysisestä, sosiaalisesta ja psyykkisestä hyvinvoinnista PWB (kuvio 8). Ojala ja Ahonen (2003, 21) taas esittävät työhyvinvoinnin vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkian avulla (kuvio 9). Tarvehierarkian avulla voidaan esittää hyvinvointiin vaikuttavat perustarpeet. Psykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin perustuvat tarpeet nojaavat fyysiseen ja emotionaaliseen turvallisuuteen ja mikäli ne pettävät, ovat työhyvinvointi ja tuottavuus ilman perustaa. (Kesti 2007, 56.) Fyysisesti turvallinen työpaikka ei siis riitä toimiakseen, vaan työyhteisön tulee myös olla psyykkisesti ja sosiaalisesti hyvinvoiva (Kauhanen 2016, 21).



KUVIO 8. Hyvinvoinnin kolme komponenttia (Johnson ym. 2018, 3, muokattu)



KUVIO 9. Työhyvinvoinnin kuvaaminen vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkian avulla (Ojala & Ahonen 2003, 21, muokattu)

Ihmisen työhyvinvointiin vaikuttavat työhön liittyvien tekijöiden lisäksi myös monet oman elämän asiat sekä näiden elämän osa-alueiden sovittaminen onnistuneesti yhteen. Työhyvinvointi on muuttuva tila ja se tasapainottelee työhön liittyvien kuormitus- ja voimavaratekijöiden keskinäisestä vaikutuksesta. Tasapainoon vaikuttavat mm. työn sisällön, työpaikan ja –ympäristön muutokset. Tästä syystä työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa myönteisellä tavalla työpaikan ja työyhteisön omin voimin. (Puttonen ym. 2016, 6.)

#### 4.1. Fyysiset tekijät

Myös Ojalan ja Ahosen (2003, 20) mukaan työhyvinvoinnin perustana on työntekijän fyysinen hyvinvointi. Fyysisellä ympäristöllä on vaikutuksensa ja siitä syystä työympäristön tulisi olla toimiva ja turvallinen (Manka & Manka 2016, 90). Keinoja työkyvyn ja terveellisten elintapojen edistämiseen on monia. Omaan ja läheisten sekä työkavereiden hyvinvointiin voidaan vaikuttaa henkilökohtaisilla valinnoilla. Liikunnan lisäämiseen, terveelliseen ruokavalioon ja elämäntapoihin sekä mielen hyvinvointiin panostamalla turvataan väestömme työkyky myös tulevaisuudessa. (Työterveyslaitos n.d.) Raikas ilma

piristää ja saa ajatukset liikkumaan paremmin. Hyvin levänneenä, kunnon yöunilla ja terveellisellä sekä monipuolisella ruokavaliolla pysyy omakin jaksaminen paljon parempana kuin huonosti nukutun yön jälkeen. Nälkäisenä tuntee olonsa voimattomaksi, pahimmillaan pahantuuliseksi.

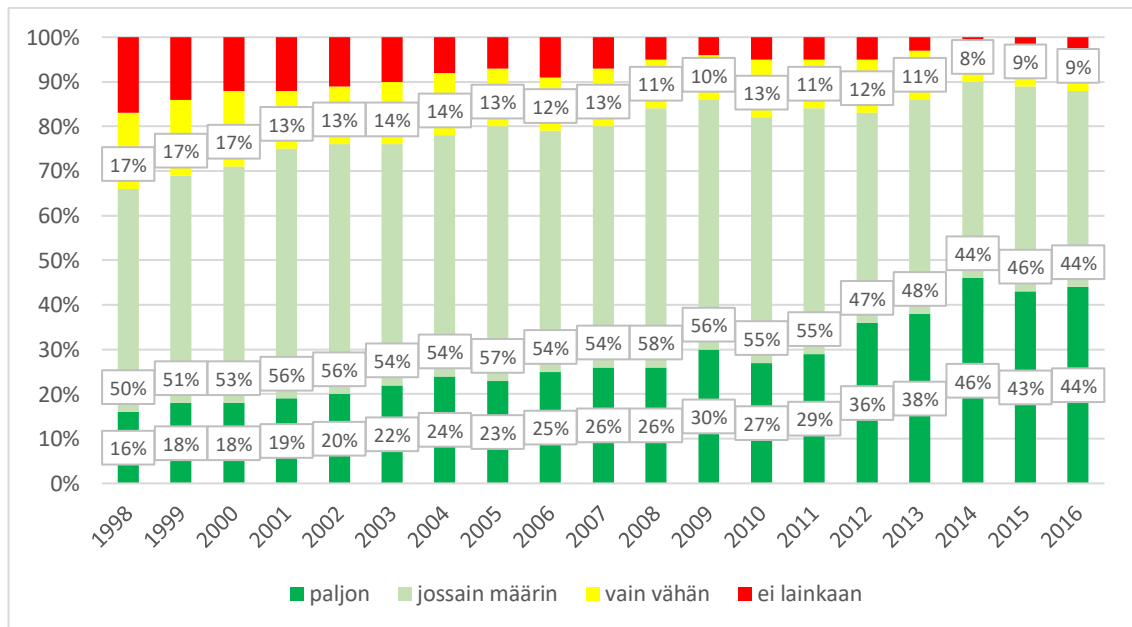
Kehittämällä fyysistä toimintakykyä parannetaan myös psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä, jolloin saadaan muodostettua kokonaisvaltaiselle työtoiminnalle hyvä pohja. Hyvä fyysinen kunto elämän kaikissa vaiheissa on täysin jokaisen oman aktiivisuuden varassa, vaikka työnantaja ja työterveyshuolto tukisivatkin liikkumista. (Työterveyslaitos n.d.) Seurin ja Suomisen (2009, 199) mukaan muuttuneet elintavat ja liikunnan vähentyminen, koventuvan työelämän ja yksilön voimavarojen suhde sekä työn ja muun elämän puutteellinen yhteensovittaminen ovat lisänneet erityisesti tuki- ja liikuntaelinperusteisia sairauspoissaoloja. Säännöllisellä liikunnalla ehkäistään siis sairauspoissaoloja, vähennetään unettomuutta ja hallitaan paremmin stressiä. Liikunnan lisäksi terveellinen ruokavalio ylläpitää vireystasoa ja työkykyä. Sekä liikunnan että terveellisen ruokailun tulisi kuulua päivittäiseen työaikaan. Ne ovat tärkeitä hengähdyshetkiä oman jaksaminen kannalta. (Työterveyslaitos n.d.)

#### **4.1.1 Työturvallisuus**

Jokaisen työntekijän perusoikeuksiin kuuluu terveellinen ja turvallinen työympäristö (Kauhanen 2016, 21). Työssä tarvitaan sekä fyysistä että henkistä turvallisuutta. Työympäristön ja työvälineiden turvallisuuden lisäksi työilmapiiri, jossa ei tarvitse pelätä kiusaamista tai epäonnistumista on osa työhyvinvointia. (Ojala & Ahonen 2003, 20.) Työntekijöiden työkykyä, turvallista ja terveellistä työntekoa sekä ergonomiia edistävillä toimilla ja käytännöntavoilla luodaan pohjaa työhyvinvointipääomalle (Manka & Manka 2016, 54).

Fyysisestä turvallisuudesta on tullut Suomessa jo lähes itsestäänselvyys. Parhaimmillaan työnantaja panostaa vielä lakisääteisenkin osuuden päälle. Nykyään fyysinen turvallisuus ymmärretään laajemmin myös elämäntasapainosta huolehtimisena urheilun ja ravinnon kautta. (Made By Finland 2017c.) Baldonin (2013) mukaan hyvää tulosta tekevät yritykset raportoivat niissä tapahtuvan 48 % vähemmän turvallisuustapauksia, 41 % vähemmän potilastapaturmia ja 41 % vähemmän laatuun liittyviä virheitä. Työolobarometrin mukaan

työturvallisuuteen vaikuttaminen on lisääntynyt Suomessa erittäin selvästi vuosien 1998 ja 2016 välisenä aikana (kuvio 10). Vuonna 2016 jopa 88 % tutkimukseen vastanneista on ollut töissä sellaisissa työpaikoissa, joissa työturvallisuuteen on vaikutettu joko paljon tai jossain määrin. (Mähönen 2017, 83.) Lyly-Yrjänäisen (2018, 132) mukaan vuonna 2017 yksityisellä sektorilla työskentelevistä 41 % koki työpaikan systemaattisesti pyrki-  
neen vaikuttamaan työympäristön turvallisuuteen paljon ja melko paljon vastanneiden osuus oli 47 %. Made By Finland (2017c) -tutkimuksen mukaan työelämästä on tullut niin osaamis- ja asiakaskeistä, ettei ihmisiä huomioida riittävästi. Henkisessä turvallisuudessa ja työhyvinvoinnissa onkin vielä kehitettävää ja niiden eteen pitäisi tehdä enemmän. Kuuntelulla ja ennakoivalla avulla sekä elämäntilanteet huomioonottavilla joustoilla on tässä tärkeä merkitys. (Made By Finland 2017c.)

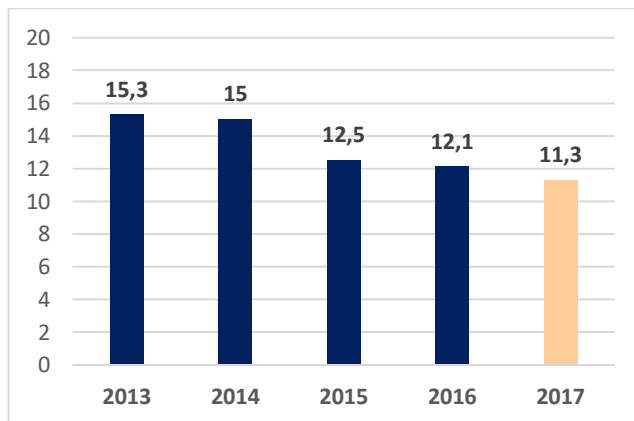


KUVIO 10. Työpaikalla on vaikutettu työympäristön turvallisuuteen 1998–2016 (Mähönen 2017, 84, muokattu)

#### 4.1.2 Tavoitteena työtapaturomaton Fazer

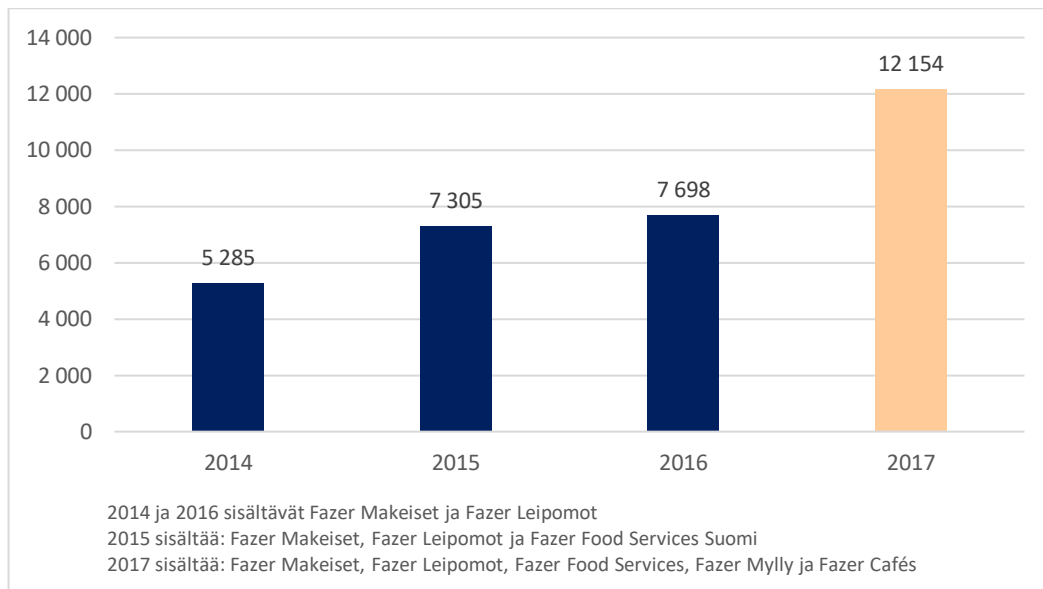
Fazerilla tehdään järjestelmällisesti töitä työturvallisuuden parantamiseksi, jotta jokaisessa toimipaikassa voidaan tarjota turvallinen työympäristö kaikille työntekijöille. Työturvallisuuskulttuuria on tehostettu seuraamalla myös pienempiä onnettomuuksia ja lä-

heltä piti -tilanteita sekä lisätty turvallisuusviestintää ja tehty yli 40 turvallisuustarkastusta. Kuvio 11 osoittaa tapaturmien lukumäärän miljoona tehtyä työtuntia kohden eli työkyky ja tapaturmataajuuslukua LTAF. Edellisvuodesta tapaturmataajuus oli vähentynyt 6 %. (Fazer 2018, 15, 41, 52.)



KUVIO 11. Fazer-konsernin tapaturmataajuus (Fazer 2018, 40, muokattu)

Fazer pitää työntekijöitään tärkeimpänä voimavarana. Tavoitteena on täysin tapaturmaton työympäristö periaatteena turvallisuus ensin. Fazerin työturvallisuustyöhön kuuluvat johdon osalta ravintoloissa tehdyt turvallisuuskävelyt, turvallisuusauditoinnit ja johtamisjärjestelmän osana olevat turvallisuusasiat. Työturvallisuusohjeet ovat kirjallisina ja niiden avuksi on kehitetty omat ”pelataan turvallisuudesta” -pelikortit. Työturvallisuuteen liittyviä asioita kerrataan ravintoloissa säännöllisesti. Jokainen työntekijä tekee turvallisuusarvioinnin oman työnsä osalta ja on velvollinen tekemään jokaisesta tapaturmasta välittömästi ilmoituksen omalle esimiehelleen. Myös ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä tehdään, jotta tapaturmilta vältyttäisiin. Viiltohaavatapaturmien määrää on pystytty vähentämään viimeisen neljän vuoden aikana 80 % näiden toimenpiteiden ansioista. Viiltosuojakäsineet ovat pakollisia veitsellä leikatessa. Tapaturmat tutkitaan laaditun ohjeistuksen mukaisesti ja niistä kerrotaan kuukausiraporteissa. Lisäksi turvallisuushavainnot on otettu osaksi palkitsemisjärjestelmää. Kuvio 12 osoittaa turvallisuushavaintojen ilmoittamisen nousun palkitsemisjärjestelmään liittämisen jälkeen. (Oy Karl Fazer Ab n.d.)



KUVIO 12. Työturvallisuushavainnot (Fazer 2018, 40, muokattu)

#### 4.2. Psyykkiset tekijät

Yksilön työhyvinvointiin kuuluu myös psyykinen hyvinvointi. Maslowin tarvehierarkian (kuvio 9, sivulta 26) ylimpään portaaseen kuuluvat yksilön motiivit, omat arvot ja oma sisäinen energia ohjaavat jokaisen innostusta ja sitoutumista erilaisiin asioihin. Eri elämän vaiheissa on erilaisia tarpeita ja arvoja, yksi arvostaa työaikojen joustavuutta, toinen lastenhoitomahdollisuutta ja kolmas vapautta tehdä töitä omien toiveidensa mukaisesti. (Ojala & Ahonen 2003, 20–22, 128.) Palkitseva, mahdollisuus saavuttamisen tunteeseen ja hyviä sosiaalisia suhteita sisältävä työ on avaintekijä psykologiseen hyvinvointiin (Johnson ym. 2018, 3). Koska elämän eri vaiheet ja tilanteet vaikuttavat meidän jokaisen motiiveihimme tulisi jokaisen esimiehen tuntee alaistensa taustaa ja elämän tilannetta. Kerran vuodessa tapahtuva kehityskeskustelu ei ole riittävää tällaiseen tutustumiseen vaan kahden keskistä aikaa tulisi varata huomattavasti enemmän, mikäli työn luonne ei mahdollista kahden keskistä keskustelua työn ohessa.

Johnsonin ym. (2018) mukaan työtyytyväisyys tai motivaatio eivät ole sama asia kuin PWB. Työtyytyväisyys on sitä, miten tyytyväisiä olemme juuri sen hetkistä työnkuvaa kohtaan, mutta samalla on myös mahdollista, että olemme tyytymättömiä työtöveihimme tai johtamisen laatuun. Sama koskee motivaatiota. Hyvän psykologisen hyvinvoinnin voidaankin sanoa olevan sama kuin olla onnellinen työssään. (Johnson ym. 2018, 4.) Suomalainen työympäristö ja -ilmapiiri ovat kehittyneet viime aikoina. Tiedonsaanti,

tasapuolisuus ja avoimuus työssä ovat parantuneet. Samanaikaisesti työpaikoilla koettu henkinen väkivalta on lisääntynyt merkittävästi. Yli 50 % suomalaisista työntekijöistä kokee työpaikallaan kiusaamista tai henkistä väkivaltaa joko työkavereiden, asiakkaiden tai esimiehen taholta jatkuvasti tai joskus. (Mähönen 2017. 68, 81.)

Kiire ja työstä koettu paine ovat lisääntyneet koko Euroopan tasolla. Työntekijöiden mielestä kiire johtuu työntekijöiden vähyydestä verrattuna töiden määrään. (Manka & Manka 2016, 28.) Työvoiman lisäämisellä päästään kuitenkin harvoin haluttuihin tuloksiin työhyvinvoinnin parantamisessa (Kaivola & Launila 2007, 128). Stressi aiheutuu kiireestä ja epävarmuudesta vaikkakin tiettyyn pisteeseen asti se on positiivista ja lisää myönteisessä mielessä työn aikaansaamisen tunnetta. Kuormittumispisteen ylittyminen aiheuttaa negatiivisia seurauksia kuten kynnisyttä, uniongelmia ja masentuneisuutta ja pahimmillaan pitkittynyt stressitila saattaa johtaa työuupumukseen. Työstä syntyvä paine voidaan kokea myös sekä haastavaksi että työhyvinvointia heikentäväksi. Pitkään jatkuva paine saattaa viedä kokonaan voimat ja johtaa burnoutiin, kun taas sopiva paine aikaansaa hyviä työsuorituksia ja tuottaa hyvinvointia. (Manka & Manka 2016, 32, 174–175.)

Kielteiset tunteet koetaan voimakkaampina ja tämän vuoksi olisi tärkeää, että myönteisten tunteiden määrä olisi moninkertainen suhteessa kielteisiin. Positiivisten tunteiden ylijäämä lisää henkilökohtaisia voimavarojamme ja suojelee hyvinvointiamme. Arvioimme tämän ansiosta stressaavia tilanteita myönteisemmin palauttamalla kehon toimintakyvyn nopeammin tasapainoon. Työyhteisössä on siis tärkeää kokea niin kielteisiä kuin myönteisiä tunteita, kun vaan osaa käsitellä negatiiviset tunteet rakentavasti. (Manka & Manka 2016, 71.) Psykologisen hyvinvoinnin kannalta on äärimmäisen tärkeää tunnistaa, että työn kokemiseen liittyy paljon muutakin kuin ainoastaan työhön liittyvät asiat (Johnson ym. 2018, 89).

### **4.3. Sosiaaliset tekijät**

Otala ja Ahonen (2003) sisällyttävät sosiaaliseen hyvinvointiin ihmissuhteet työssä ja työn ulkopuolella. Jokaisella on tarve kuulua johonkin yhteisöön ja saada osakseen arvostusta. Työelämässä arvostus perustuu lähinnä ammattitaitoon ja osaamiseen. Taitojen perusteella yksilö valikoituu tiimiin, työryhmään ja työhön. (Otala & Ahonen 2003, 21.)

Hyvä työyhteisötaitoisuus ja työhön sitoutuminen ovat työhyvinvoinnin merkkejä ja vahvistavat sekä työyhteisön sosiaalista pääomaa että toiminnan taloudellista menestymistä. Sosiaaliseen pääomaan vaikuttaa paljon se, miten työkaverit tulevat toistensa kanssa toimeen ja miten esimiesalaissuhteet toimivat. Sosiaalinen pääoma on työhyvinvointipääoman olennainen osatekijä. (Manka & Manka 2016, 54, 76.)

”Sosiaalinen hyvinvointi tukee ihmisen sitoutumista työhönsä ja työssä jaksamista” (Ojala & Ahonen 2003, 21). Sosiaalisen hyvinvoinnin vakavimpia kuormitustekijöitä ovat eriarvoinen kohtelu ja syrjintä työssä. Ne ovat myös merkittävimpiä työhyvinvointiin vaikuttavia kuormitustekijöitä. Onneksi entistä useampi työntekijä kokee kohtelun työpaikalla tasapuolisena. (Mähönen 2017, 73.) Meillä kaikilla on erilaisia taitoja ja vahvuuksia ja huomioimme erilaisia asioita. Erilaisuus mahdollistaa uusia näkökantoja, tervettä kriittisyyttä ja tapoja päästä irti syntyneistä jumeista, erilaiset yksilöt täydentävät työyhteisöä ja mahdollistavat uuden tiedon syntymisen. (Kaivola & Launila 2007, 100.) Fazerilla noudatetaan eettisiä periaatteita ja jokaisen työntekijän ihmisarvoa, yksityisyyttä ja oikeuksia kunnioitetaan eikä työpaikoilla hyväksytä minkäänlaista häirintää, uhkailua, syrjintää tai loukkauksia (Fazer n.d).

#### **4.4. Työhyvinvoinnin puute**

Yritysten tuottavuuden kasvu ja taloudellisen kilpailukyvyn parantuminen ovat työelämässä tapahtuneiden monien muutoksien aikaansaannosta. Ne ovat kuitenkin tuoneet mukanaan kiireen, stressin, työuupumuksen ja masennuksen. (Kaivola & Launila 2007, 16.) Kaikessa mukana oleva työntekijä, joka ei osaa sanoa ei vääjäämättä uupuu jossain vaiheessa. Tällöin syy uupumiseen on työntekijässä itsessään. (Made By Finland 2017c.) Kuten jo aikaisemmasta tekstistä on tullut selväksi niin kiire, stressi ja työuupumus ovat työhyvinvointia vähentäviä tekijöitä. Työuupunut työntekijä tai viivästynyt osaamisen päivitys aiheuttavat työnantajalle sairauspoissaoloilla kuluja ja työntekijöiden vaihtaminen perehdyttämiseen on monimutkaisempaa kuin koneiden uudistaminen. (Ojala & Ahonen 2003, 65.)

Työinnottomuus tarttuu työntekijästä ja osastosta toiseen leviten jopa toisiin organisaatioihin. Työinnottomuus vaikuttaa toiminnan laatuun alentavasti heikentäen asiakasty-



tyväisyyttä ja supistaa yrityksen potentiaalia menestyä tulevaisuudessa. Voidaan siis todeta työhyvinvoinnin puutteen vähentävän organisaation taloudellista pääomaa. (Ojala & Ahonen 2003, 66.) Kaivola ja Launila (2007, 16) toteavat taloudellisen menestymisen jakautuneen epätasaisesti, eikä ole saanut aikaan laajempaa yhteiskunnallista hyvinvointia.

#### 4.4.1 Työn kuormittavuus

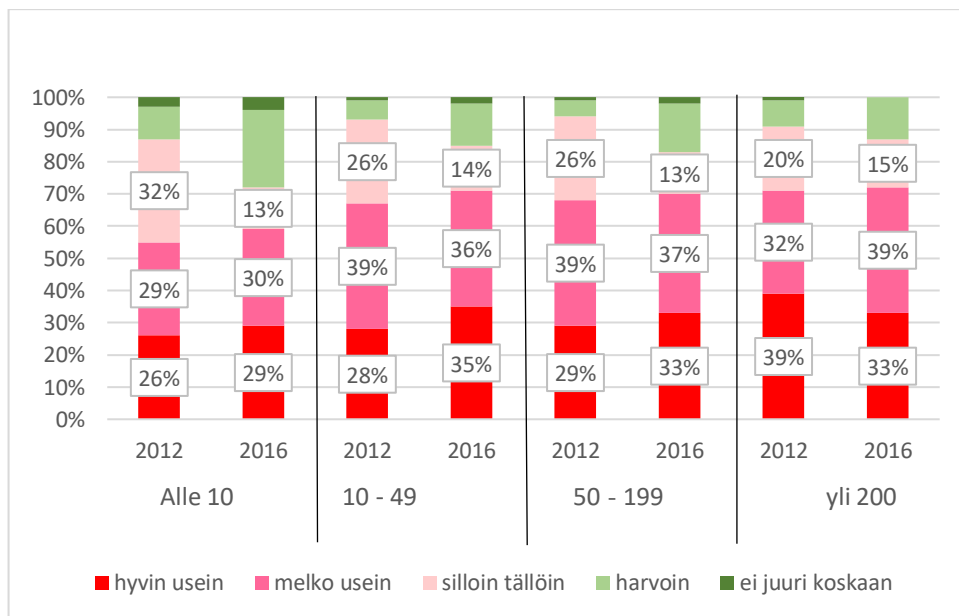
Työn voimavaroilla, kuormitus- ja vaatimustekijöillä on vaikutus työntekijän työhyvinvointiin. Työn voimavaroilla on tärkeä merkitys työssä jaksamiseen. Esimerkiksi hyvillä vaikutusmahdollisuuksilla työhön vähennetään työn vaatimusten ja suuren työtaakan negatiivisia stressi- ja kuormittumisvaikutuksia. Kuormitustekijät esimerkiksi suuri työtaakka ja alituinen kiire ovat tutkitusti yhteydessä virheisiin työssä, stressiin ja väsymykseen sekä työuupumukseen. (Puttonen ym. 2016, 28.) Mähösen (2017) mukaan ”intensiiviteetillä kuvataan työn itsensä perinteisessä mielessä aiheuttamaa kuormitusta”. Yksinkertaistettuna intensiteetti voidaan ymmärtää, miten rankasti työntekijä töitensä tekee. Muut tekijät, kuten työpaikan huono ilmapiiri tai toistuvat muutokset saattavat lisätä työn kuormittavuutta. (Mähönen 2017, 61.) Jos työhön panostaminen omilla taidoilla, ajalla ja uhrauksilla eivät anna tyydytystä, sisältöä ja ammatillista kehittymistä eikä huono työilmapiirikään kannusta osaamisen jakamiseen ja innovointiin, johtaa pitkittynyt kuormittuminen työuupumuksen kautta työn kiinnostavuuden ja ilon kokemisen kadottamiseen (Ojala & Ahonen 2003, 67, 103; Manka & Manka 2016, 110).

Vaikka stressillä ja kiireellä on huomattu parhaimmillaan olevan positiivista vaikutusta voivat itselle asetetut korkeat vaatimukset ja jatkuva kiire johtaa lisääntyneisiin virheisiin eikä innovoinnille ja työstä palautumiselle riitä enää aikaa. Tällöin tulisi miettiä miten työpäivän rasituksista palautuu, jotta jaksaisi kohdata työkaverit ja löytää työssä viihtyminen uudelleen. Kuormitusta tapahtuu automaattisesti, mutta jokaisella on myös oma palautumismekanismi, jolla saadaan stressin aikana kulutetut voimavarat palautumaan. Riittävä lepo vapaa-ajalla ja viikonloppuisin on energiavarastojen ja hormonitasapainon palautumisen edellytys. Etenkin uni on tärkeimpiä asioista elpymisessä. Pienet palautumishetket kuten esimerkiksi yhteiset kahvitaukiot työpäivissä lisäävät voimavaroja. Lisäksi työn palkitsevuus ja saatu arvostus sekä vaikutusmahdollisuudet oman työn tekemiseen palauttavat voimavaroja. Elpymiseen tulisi kuitenkin kiinnittää riittävästi huomiota

joka ikinen päivä, koska ihmisessä ei ole akkua, jonka pystyy lataamaan kerralla koko vuodeksi. (Manka & Manka 2016, 110, 181–182; Puttonen ym. 2016, 27.)

Huomattava osa työtapaturmista tapahtuu kiireessä. Kiireen taustalla voi olla esimerkiksi asiakkaista johtuvat tiukat aikataulut, työn määrät ja vähäiset resurssit, joihin työntekijä itse ei voi vaikuttaa. Kiireen hallintaa onkin tärkeä kehittää yhdessä johdon ja työntekijöiden kanssa, jotta saadaan turvattua mahdollisuus häiriöttömään työskentelyyn, töiden organisoimisen kehittämiseen ja yhteisten pelisääntöjen rakentamiseen. Yhteisöllisyys ja avoin keskustelu sekä tuen saaminen työpaikalla synnyttää hyvinvointia ja auttaa kiiretaakan jakamisessa. (Puttonen ym. 2016, 27.)

Työn kokonaiskuormittavuus koetaan hyvin yksilöllisesti. Erilaiset ihmiset voivat kokea saman työn eri lailla kuormittavaksi. Työn kuormittavuus voi myös muuttua yhteiskunnan muuttuessa. Työolobarometrin mukaan kiire ja hektinen työ koetaan erikokoisissa työpaikoissa eri tavalla. Kuviossa 13 verrataan vuoden 2012 kiireen kokemista vuoden 2016 vastauksiin. Voidaan nopeasti todeta, että kiireen kokeminen on hiukan kasvanut niin pienissä, suurissa kuin keskikokoisissa tiimeissä. (Mähönen 2017, 66, 89.)



KUVIO 13. ”Kuinka usein työskentelette tiukkojen aikataulujen mukaan tai hyvin nopealla tahdilla?”, työpaikan koon mukaan 2012 ja 2016 (Mähönen 2017, 67, muokattu)

#### 4.4.2 Työhyvinvointimittarit

Pahkinin (n.d) mukaan tutkimukset osoittavat, että työhyvinvoinnilla on huomattava positiivinen yhteys yritysten tulosmittareihin. Hyviä mittareita työhyvinvoinnin tarkasteluun ovat asiakaspalautteet ja asiakastyytyväisyystutkimukset, työntekijöiden vaihtuvuus, sairauspoissaolot sekä työtapaturmatilastot (Ojala & Ahonen 2003, 163; Pahkin n.d). Henkilöstön tuntemusta eri asioista selvitetään kokonaisvaltaisilla mittareilla. Mittarit ovat yleensä kyselyjä esimerkiksi työilmapiiristä, kuormitustekijöistä, työtyytyväisyydestä, työn muutoksista ja kehittämistarpeista, organisaation jaksamisesta ja johtamisesta. (Ojala & Ahonen 2003, 164.) Kauhasen (2016, 75) mielestä työntekijöiden vaihtuvuus on yksi keskeisimmistä henkilöstöjohtamisen mittareista.

Questbackin (n.d) tuottaman tutkimuksen mukaan henkilöstöpalautte on suurimmalle osalle (70 %) suomalaisia yrityksiä tärkeä asia ja silti 90 % niistä mittaa vain kerran tai kahdesti vuodessa tehtävillä tyytyväisyyskyselyillä henkilöstökokemusta. Ongelmana harvaksen tehdyissä kyselyissä on niiden muuttumattomuus ja hetkellisyys. Kerran vuodessa suoritettava mittaus on Questbackin mukaan liian hidastahtista nykyajan hektisessä elämässä. Aiempien sukupolvien työntekijöille 1-4 kertaa vuodessa saatu palaute oli riittävää mutta 2000-luvulla syntyneet haluavat palautetta vuodessa ainakin sen 200 kertaa. Tähän eivät perinteiset kehityskeskustelumallit taivu vaan parhaiten tarve saadaan toteutettua toistuvilla, lyhyillä ja reaaliaikaisilla palautekyselyillä sekä esimerkiksi kuvan 2 tapaisilla fiilismittareilla. Tärkeintä näiden mittareiden lisäksi on aito kuunteleminen. Korjaaviin toimiin päästään välittömästi kiinni ja työntekijöiden tyytyväisyys on varmistettu pitkäksi aikaa. (Questback n.d. 4.)



KUVA 2. Esimerkki fiilismittarista (Questback n.d. 4)

## 5 HENKILÖSTÖKOKEMUS

### 5.1. Henkilöstökokemuksen määritelmä

Asiakaskokemuksen merkitys on monessa yrityksessä sisäistetty tärkeäksi ja sen kehittämiseen on satsattu paljon (Questback n.d. 3). Finnairin toimitusjohtaja Pekka Vauramo esitti eräässä yhtiökokouksessa, että henkilöstökokemus luo asiakaskokemuksen (kuva 3). Tätä on myös esiintynyt keskusteluissa, seminaareissa ja somessa. Työpaikalla voi olla aina kivaa, mutta erinomainen henkilöstökokemus, joka Korkiakosken mukaan on yhtä kuin työilmapiiri, ei muutu automaattisesti hyväksi asiakaskokemukseksi. Se, että asiakaskokemus olisi sama kuin henkilöstökokemus on liian helposti ynnätty yhteen. Työntekijän rooli asiakaskokemuksen luomisessa tietysti riippuu toimialoista ja brändeistä, mutta henkilöstökokemuksen rooli asiakaskokemuksen rakentamisessa on kuitenkin osittain nivottu toimialaan ja liiketoimintamalliin. (Korkiakoski 2017.)



KUVA 3. Henkilöstökokemus luo asiakaskokemuksen (Korkiakoski 2017)

Hyvään henkilöstökokemukseen ja henkilöstön osallistamiseen panostavat yritykset raportoivat 22–38 % korkeampaa tuottavuutta ja sitoutuneisuutta, puolet suurempia onnistumisasteita sekä vähentyneitä työntekijöiden poissaoloja, vaihtuvuutta ja työtaturmia (Baldoni 2013; Questback n.d. 8). Henkilöstökokemuksen kehittämiseen on siis syytä

tarttua kaksi käsin, koska sitoutunut henkilöstö ohjaa yritystä tuottavampaan liiketoimintaan (Questback n.d. 3).

Henkilöstökokemus vaatii johtamista ja koska sen keskiössä on asiakaskokemus, tulee johtamisen olla selvästi asiakassuuntautunutta. Myös johdon tulee osoittaa omassa toiminnassa asiakkaan arvostus. Henkilöstökokemuksen suhde asiakaskokemukseen riippuu monesta tekijästä ja yrityksen jokaisen työntekijän tulisi tiedostaa, mistä tekijöistä asiakaskokemus muodostuu. (Korkiakoski 2017.) Tämän ymmärtämisellä päästään kokonaisvaltaisen henkilöstökokemuksen jäljille. Muuraiskangas (2017) painottaakin, ettei pelkkä ymmärrys henkilöstökokemuksesta riitä. Tunnistamalla syyt käsitetään sen vaikutus tuottavuuden parantamiseen, osaamisen pysyvyyteen yrityksessä ja siihen, millaisen työnantajakuvan yritys itsestään antaa. Menestyminen on taattu, mikäli saadusta tiedosta pystytään johtamaan toimenpiteitä tehokkaasti. Ainutlaatuisia henkilöstökokemuksia saadaan aikaan, kun työntekijät kokevat, että antamallaan palautteilla on merkitystä ja kehitystoimiin ryhdytään ajoissa sekä onnistumisista palkitaan. (Muuraiskangas 2017.)

Työntekijöiden toiminta eli henkilöstötoiminta mahdollistaa liiketoiminnan nyt ja tulevaisuudessa. Yrityksen tulokseen voidaan aidosti vaikuttaa, kun ymmärretään henkilöstöä ja tuetaan johtamista. Henkilöstötoiminnalla johdetaan muutosta ja tiedon avulla annetaan yrityksen johdolle suuntaviivoja. Sillä tulee pystyä osoittamaan työntekijöiden sitoutuneisuuden ja loistavan henkilöstökokemuksen hyöty, muutoin se jää perinteisen tukitoiminnon rooliin vaikuttaen työnantajakuvaan. Henkilöstötoiminnan aktiivisella otteella henkilöstökokemus johdetaan murroksesta onnistuneesti läpi. (Muuraiskangas 2017.)

Henkilöstökokemus voidaan siis edellisten lähteiden perusteella määritellä työntekijän kokemukseksi työilmapiiristä, työnantajakuvasta, sitoutumista ja onnistumisesta työssä sekä palautteista ja kehittämistoimiin ryhtymisistä. Yksinkertaistettuna se on henkilön käsitys työelämän kokemisesta.

## 5.2. Henkilöstövoimavarat

Kauhasen (2016, 23) mukaan terveys ja toimintakyky, koulutus ja osaaminen sekä arvot ja asenteet muodostavat ihmisen voimavarat. Henkilöstövoimavaroilla eli HR-voimavaroilla tarkoitetaan tekijöitä, jotka auttavat työntekijää ylläpitämään motivaatiotaan ja työkykyään. HR-voimavaroja parannetaan rakentavalla ryhmätoiminnalla työyhteisössä sekä vuorovaikutteisella ja kannustavalla esimiestoiminnalla. Esimiehen tehtävänä on olla esimerkkinä ryhmänsä kannustamisessa ja ongelmien ratkaisemisessa. (Kesti 2007, 20.) Seuri ja Suominen (2009, 177) esittelevät henkilöstövoimakäsitteen, jonka mukaan organisaation henkilöstövoimavarat koostuvat kolmesta tekijästä:

$$\begin{aligned} & \text{henkilöstövahvuus} \times \text{yksilöominaisuudet} \times \\ & \text{työolojen suomat onnistumisen mahdollisuudet} \\ & = \text{organisaation käytössä olevat inhimilliset voimavarat.} \end{aligned}$$

Mikäli henkilöstön määrä ja laatu sekä työolot pystytään optimoimaan fyysisesti, henkisesti ja sosiaalisesti on yrityksellä käytössään mahdollisimman suuri henkilöstövoimavara organisaation tarkoittamaan järjestelmään sijoitettavaksi (Seuri & Suominen 2009, 178).

Johdon toiveiden mukaisia kehittämistoimia on jokaisessa organisaatiossa useita, mutta ne eivät välttämättä vastaa työntekijöitä tyydyttäviä toimenpiteitä. Työyhteisön voimavarat riittävät ainoastaan osan toteuttamiseen ja niiden toimenpiteiden tulisi olla työntekijöiden valitsemia, jottei haaskata turhaa aikaa ja rahaa. (Kesti 2007, 23–24.) Kansainvälisen kilpailun ja digitalisaation myötä työn vaatimukset muuttuvat. Vaatimusten lisäksi ikä ja sairaudet vaikuttavat yksilön voimavarioihin. (Kauhanen 2016, 25.) Henkilöstövoimavaroja ja työyhteisön toimintaa kehittämällä vähennetään poissaoloja eivätkä yritykseen sitoutuneet työntekijät ole halukkaita vaihtamaan työnantajaa, jos nykyinen työyhteisö tarjoaa riittävästi kehittymismahdollisuuksia ja yhteisöllisiä etuja (Kesti 2007, 112).

Työn voimavarojen puute johtuu epäoikeudenmukaisesta johtamisesta, vähäisistä vaikutusmahdollisuuksista, tuen puuttumisesta ja työn epävarmuudesta (Manka & Manka 2016, 184). Yksittäisillä terveystempauksilla voimavaroja ei saada pysyvästi tai pitkäkestoisesti ladatuksi, joten henkilöstön voimavaroja ja hyvinvointia tulisikin tukea pysyvästi

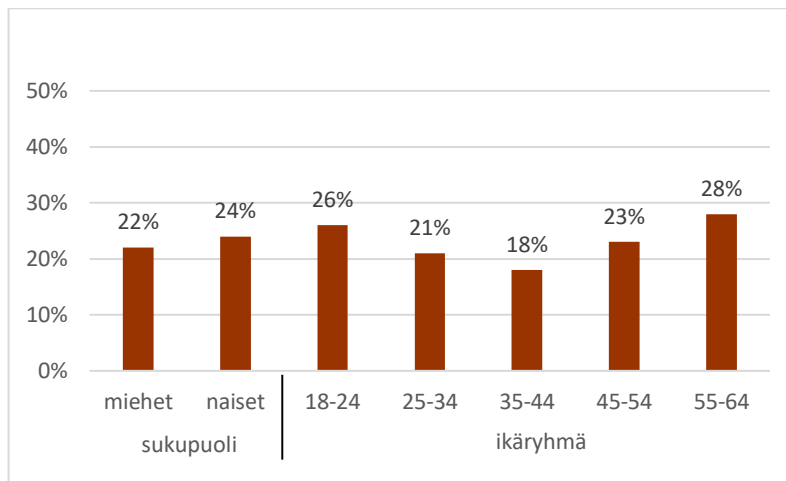
toimenpiteillä. Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö on jokaiselle yritykselle korvaamaton kilpailuvaltti. (Laitinen & Korkiakangas n.d.)

### 5.3. Työkyky

Työhyvinvoinnin keskeisenä osana ja lähtökohtana on työkyky. Työkyky rakentuu työntekijän voimavarojen ja työn vaatimusten välisen tasapainon päälle. (Kauhanen 2016, 23.) Monet näkevät työkyvyn hyvin henkilökohtaisena asiana, mutta kyseessä on kuitenkin oman halukkuuden, voimavarojen ja potentiaalın suhteesta tehtävään työhön ja työn tekemisen tarpeisiin (Seuri & Suominen 2009, 207). ”Työkyky on aina suhteessa tehtävään” (Rinne 2018). Yrityksissä on monenlaisia tekemättömiä töitä ja vaikka työntekijä olisi työkyvytön yhteen työtehtävään niin johonkin toiseen tehtävään kykenevä. Näissä tilanteissa olisikin hyvä turvautua työn tuunaamiseen, koska työkykyyn vaikuttavat tekijät muuttuvat jatkuvasti. (Kauhanen 2016, 25; Rinne 2018.)

Kuvion 9 (sivu 26) mukaista Maslowin tarvehierarkiaa voidaan myös käyttää työkyvyn muodostumisen kuvaamisessa. Pohjana terveys, fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky, toisena kerroksena ammattitaito ja osaaminen, kolmantena arvot, asenteet ja motivaatio ja päällimmäisenä työ ja siihen liittyvät tekijät. Tieto-aidolla ja niiden kehittämisellä vastataan työelämän haasteisiin ja osaamisen jatkuva päivittäminen onkin entistä tärkeämpää työkyvyn ylläpitämisessä. Koska työ kattaa työympäristön ja työyhteisön lisäksi itse työn sisällön, vaatimukset ja organisoinnin sekä johtamisen, on se kokonaisuudessa vaikeasti hahmotettava ja laaja-alainen. (Ojala & Ahonen 2003, 21; Kauhanen 2016, 23–24.) Kauhanen (2016, 24) kiteyttääkin, että ”työkyvyssä on ensisijaisesti kysymys työn ja ihmisen voimavarojen välisestä tasapainosta”.

Vuoden 2016 työolobarometrin vastausten mukaan selvästi useampi pitää työtään henkisesti raskaampana kuin fyysisesti. 36 % on kokenut työnsä fyysisesti raskaaksi, kun taas 58 % henkisesti raskaaksi. (Mähönen 2017, 89.) Kuvio 14 osoittaa työnsä sekä henkisesti että fyysisesti raskaaksi kokevien määrää vuonna 2017. Prosenttiluvuissa ilmoitetaan sekä täysin että jokseenkin samaa mieltä olevat työntekijät. Osuus on säilynyt lähes samana vuodesta 2002. Sukupuolten välillä ei ero ole suuri, mutta ikäryhmissä nuorimmat ja iäkkäimmät kokevat työnsä sekä fyysisesti että henkisesti raskaaksi. (Lyly-Yrjänäinen 2018, 114.)



KUVIO 14. Kokee työnsä sekä fyysisesti että henkisesti raskaaksi sukupuolen ja ikäryhmän mukaan 2017 (%) (Lyly-Yrjänäinen 2018, 114, muokattu)

Rinteen (2018) mielestä työntekijän asenteilla on suuri merkitys työkykyyn. Työ pitää ihmisen kunnossa sekä fyysisesti, psyykkisesti että sosiaalisesti. Työkyvyn kadottaminen voi osua meidän jokaisen kohdalle ja sen kertomisessa tarvitaan avointa keskustelua ja luottamusta. Haasteiden ilmaantuessa tarvitaan sitoutumista. Työkykyhaasteet pitäisi käsitellä myös työyhteisön sisällä. Muokkaamalla työtä, työaika tai -paikkaa viestitään työntekijälle tämän tärkeydestä yrityksessä. Organisaation maineella on vaikutusta menestymiseen, koska huippuosaajat eivät hakeudu sellaisen yrityksen palvelukseen, jolla on kyseenalainen maine eettisyydessä, arvoissa ja joustavuudessa. (Rinne 2018.)

### 5.3.1 Työkyvyn hallinta

Työkykyhallinnan käsitettä on ryhdytty käyttämään organisaatioissa vasta 2010-luvulla. Vaikka työnantaja ja yhteiskunta voivat auttaa työkyvynhallinnassa erilaisilla neuvonta- ja liikuntapalveluilla sekä muokkaamalla työtä työkykyyn sopivaksi on ensisijainen vastuu aktiivisesta otteesta työkyvyn ylläpitoon työntekijällä itsellään. (Kauhanen 2016, 27.) Tunne työn hallinnasta tulee, kun työntekijä voi itse vaikuttaa oman työnsä pelisääntöihin. Työn itsenäisyys lisää työn hallintaa ja mittarina tähän toimii työn tarjoaman vapauden, itsenäisyyden ja aikatauluttamisen vallan ja menettelytavoista päättämisen määrä. Jotta työn kokee mielekkääksi, tulee myös omat tehtävät ja osaamisen käyttö hahmottaa osaksi kokonaisuutta. (Manka & Manka 2016, 107.)



Esimiehen ja työntekijän hyvä yhteistyö on edellytyksenä työkyvyn ylläpitämiselle ja kehittämiseksi. Vastuu tulee jakaa niin työntekijälle kuin työnantajalle, koska kumpikaan ei yksinään pysty huolehtimaan työkyvyn säilymisestä. Työn ja muun elämän sovittaminen yhteen on yksi keskeisimpiä tekijöitä ja siinä pääasiassa työajat sanelevat käytännön onnistumisen yhteensovittamisessa. Elämän eri hetkissä myös perhe ja lähimmäiset vaikuttavat jokaisen työkykyyn. (Kauhanen 2016, 25.)

### 5.3.2 Työkykyjohtaminen

Työkykyjohtamisesta on puhuttu monilla eri käsitteillä kuten esimerkiksi työkykyä ylläpitävästä toiminnasta ja työhyvinvoinnin edistämisestä sekä johtamisesta (Manka & Manka 2016, 67; Forma 2017). Forma (2017) määrittelee, että ”työkykyjohtaminen on työkykyongelmien havaitsemista sekä niihin tarttumista oikea-aikaisesti ja oikealla tavalla”. Työkykyjohtamiseen kuuluu lisäksi työkykyasioiden mittaaminen, seuranta ja toiminnan kehittäminen. On myös tärkeää, että yrityksissä osataan tehdä tuloksellista yhteistyötä työterveyshuollon kanssa sekä käytetään myös ammatillista kuntoutusta ja osatyökyvyttömyyseläkettä. Työkykyjohtamisessa on tiedolla suuri merkitys. Määrällisesti tietoa on saatavissa paljon esimerkiksi HR-järjestelmistä ja työterveyshuollosta mutta haasteena voi olla sen pirstaleisuus ja ratkaisujen tekemisen osaaminen sekä kärsivällinen kehittäminen. Työkykyjohtaminen kuuluu HR:n toiminta-alueeseen, mutta tarvitsee toimiakseen johdon tuen. (Forma 2017.)

”Terveiden ja työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla on osa johtamista” (Laitinen & Korhokangas n.d). Parhaimpia tuloksia työyhteisön tuottavuudessa ja työviihtyvyydessä saadaankin aikaan vuorovaikutteisella johtamisella, jossa on oma rooli ja vaikutus toisiinsa niin esimiehellä kuin työntekijälläkin. Työyhteisön jäsenet ovat tärkeä osa johtamisen onnistumisessa, koska esimies ei voi yksin vaikuttaa johtamisen onnistumiseen vaan tämä tarvitsee alustensa apua palvellakseen tiiminsä tarpeita mahdollisimman hyvin. Tämän vuoksi työyhteisön kaikkien jäsenten työyhteisötaitojen kehittämiseen tulisi kiinnittää huomiota. (Kesti 2007, 178; Manka & Manka 2016, 16, 136.) Kaivola & Launila (2007, 39) mielestä ”ei kuulu minulle” -ajattelutapa tulisikin korvata ”meidän täytyy tehdä tämä yhdessä” ajattelulla.

Tutkimusten mukaan hyvä johtaminen on työhyvinvoinnin tärkein lähde. Esimieheltä vaaditaan yhä enemmän sosiaalisia taitoja ja ihmisosaamista. Johtaminen vaikuttaa suoraan työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen, osaamisen hyödyntämiseen, töiden muokkaamiseen sekä yhteistyömahdollisuuksiin. (Ojala & Ahonen 2003, 23, 122.) Kaivolon ja Launilan (2007, 45) mielestä johtamisen tulee olla tuen antamista, valtuuttamista ja voimaannuttamista. Se mitä esimiehiltä usein toivotaankin, on enemmän palautetta, avoimuutta ja kannustamista. Johtaminen on ennen kaikkea palvelutehtävä asiakkainaan oma organisaatio ja sen työntekijät. (Kaivola & Launila 2007, 45, 130.)

Parhaimmissa yrityksissä työntekijöitä kunnioitetaan kaikilla tasoilla ja pyritään yhdenmukaisesti antamaan heille itsenäisyys, tuki, resurssit ja tarvittava aika loistavan työn tekemiseen (Amabile & Kramer 2012). Myös esimiehet tarvitsevat työrauhaa ja aikaa sekä valmiuksia rakentaakseen tiimihenkeä ja lisätäkseen työhyvinvointia (Kesti 2007, 203; Manka & Manka 2016, 227). Tiimin kannustamiseen ja työntekijöiden palautteeseen tulisi esimiestyöskentelyssä olla riittävästi aikaa. Jokainen kokee tarpeen palautteeseen eri lailla ja tässäkin tarvitaan alaistuntemusta, jotta tietää milloin on sopiva hetki siihen ja mikä on riittävä.

Työhyvinvointipääomaa voidaan kasvattaa hyvällä johtamisella, työntekijöiden mukaan ottamisella ja tasapuolisella huomioimisella. 2010-luvun lopun johtamisen haasteita ovat muutos- ja reaktionopeus, asiakasymmärrys, liiketoiminnan riskien kasvu, kiristynyt kilpailu ja sen myötä toiminnan jatkuva kehittäminen, digitalisaation hyödyntäminen, innovatiivisuuden ja joustavuuden kasvava merkitys sekä yhteiskuntavastuu. Työyhteisöjen moninaisuus erilaisine työsuhteineen ja eri-ikäisine jäsenineen voidaan lukea johtamisessa niin haasteeksi kuin voimavaraksi. Menestyminen vaatii vastaamista näihin haasteisiin osaavalla ja hyvinvoivalla henkilöstöllä. (Kauhanen 2016, 16; Manka & Manka 2016, 17, 55.)

### **5.3.3 Sitoutuneisuus**

Yksilön työelämä vahvistuu, kun itselle mielekäs työ edistyy. Työstä tulee henkilökohtaisempaa, kun sitä kohtaan koetaan omistajuutta, työhön sitoudutaan ja työ myös oleellisesti motivoi tekijäänsä silloin enemmän. (Amabile & Kramer 2012.) Kauhasen (2016)

mukaan sitoutuneisuus on monitahoinen seikka ja on oleellista selvittää, mihin sitoutuneisuus kohdistuu. Osa henkilöstöstä on sitoutunut tekemäänsä työhön, osa taas työtöihin. Jotkut sitoutuvat työskentelemäänsä organisaatioon, kun joku sitoutuu luomaan uraa tietyllä ammattialueella. (Kauhanen 2016, 73.)

Johnsonin ym. (2018, 31) mukaan sitoutuneisuus on tärkeää, koska heikko sitoutuneisuuden taso heijastuu huonona työntekijöiden yksilöllisenä saavutuksena vaikuttaen koko organisaatioon. Mitä sitoutuneempia työntekijöitä yrityksessä työskentelee, sitä tyytyväisempiä asiakkaat ovat ja sitä parempi menekki tuotteilla on. Näissä yrityksissä on myös matalammat luvut työntekijöiden vaihtuvuudessa ja poissaoloissa. Sitoutuneisuus toisin sanoen tuottaa yrityksille parempaa tulosta ja sijoittajille tuottoa sekä luo positiivisempaa kuvaa työnantajana mahdollistaen osaavan henkilökunnan rekrytoinnin tulevaisuudessa. (Johnson ym. 2018, 32.) Rahalla ei voi enää ostaa työntekijöiden sitoutumista. Yhteiskunnassamme raha ei ole monellekaan ohjaava arvo. Työpaikan valintaan vaikuttaa entistä enemmän mahdollisuudet toteuttaa itseään ja mukava me-henki. (Kesti 2007, 35.)

#### **5.3.4 Työn imu**

Hakanen ja Seppälä (n.d) nimeävät työssä koetun innostuksen ja ilon työn imuksi. Työn imu tarkoittaa positiivista tunne- ja motivaatiotilaa työn tekemisessä. Työn imussa oleva henkilö lähtee yleensä mielellään töihin, nauttii työstään ja kokee sen mielekkääksi. Henkilö on tarmokas, omistautunut ja uppoutunut työhönsä. Kokemus on arvokas hyvinvointia ajatellen ja sillä on myönteisiä seurauksia työntekijälle ja hänen elämälleen sekä organisaatiolle, jossa hän on työssä. Työn imulla on todettu olevan yhteys yksilön terveyteen, työhön sitoutumiseen ja työsuoritukseen sekä yrityksen taloudelliseen menestymiseen. (Hakanen & Seppälä n.d; Manka & Manka 2016, 41.)

Työn imussa olevat työntekijät ovat innovatiivisia ja aloitteellisia. Työn imua edistäviä voimavaroja ovat työn palkitsevuus, monipuolisuus ja tavoitteiden selkeys sekä vaikutusmahdollisuus työn kuvaan, työaikoihin ja muun elämän yhteensovittamiseen työn kanssa. Työntekijän tulee myös tuntea, että työyhteisö tukee, arvostaa ja on oikeudenmukainen. Johtamisessa on selkeät käytännöt ja organisaatio pystyy varmistamaan työn jatkuvuuden. Näiden voimavarojen avulla työntekijä kokee halua onnistua työssään. (Hakanen & Seppälä n.d.)

Työn imuun työntekijää ohjaa palautteesta saatu tietoisuus omasta tekemisestä. Kun tuntee oman työnsä tavoitteet ja kantaa vastuun tehtävien suorittamisesta, tietoisuus onnistumisesta lisää innostuneisuutta ja työntekijä motivoituu ja kokee itsensä tarpeelliseksi. (Pahkin n.d.) Työn imuun on yhteydessä myös työn itsenäisyys (Puttonen ym. 2016, 28). Työn imun on todettu parantavan elämän laatua ja sitä tuntevat työntekijät ovat kaiken kaikkiaan onnellisempia kuin muut. Työn imussa on helppo auttaa työkavereita ja tartuttaa työn imua työyhteisöön. (Hakanen & Seppälä n.d.)

Tutkimusprofessori Jari Hakanen Työterveyslaitokselta on sitä mieltä, että työkavereiden ystävällisyys toisia kohtaan aikaansaa kehän. Tutkimuksien mukaan työkaverin A ystävällisyys työkaveria B kohtaan lisäsi työkaverin kokemaa työn imua. Tämä lisäsi B:n ystävällisyyttä työkaveri A:ta kohtaan sillä seurauksella, että A koki myös työn imua. (Sarkkinen 2017.) Vaikka työn imu siirtyy työkavereihin niin kukaan ei koe imua kaiken aikaa. Työhyvinvoinnin ohella työpaikoilla tulisikin keskittyä työn imun lisäämiseen. Luomalla työntekijöille mahdollisuuksia aidon innostuksen synnyttämiseen, ylläpidetään työntekijöiden tyytyväisyyttä ja tehokkuutta. Näin ollen voidaan sanoa, että työn imuun satsaaminen maksaa itsensä takaisin. (Manka & Manka 2016, 41, 109.)

Meille kaikille on siis hyödyksi olla tekemisissä työimuisten työkavereiden kanssa ja tällä tavalla lisätä omaa hyvinvointia. Jokaisessa työyhteisössä on joku, jota auttaa ja ilostuttaa ja asiakaspalvelua piristää varmasti uuden tavan kehittäminen. Positiivisten voimavarojen ja uusien merkittävien haasteiden hakeminen vähentää kuormittuneisuutta ja on varma tapa parantaa työn imua. (Sarkkinen 2017.)

### **5.3.5 Työn tuunaaminen**

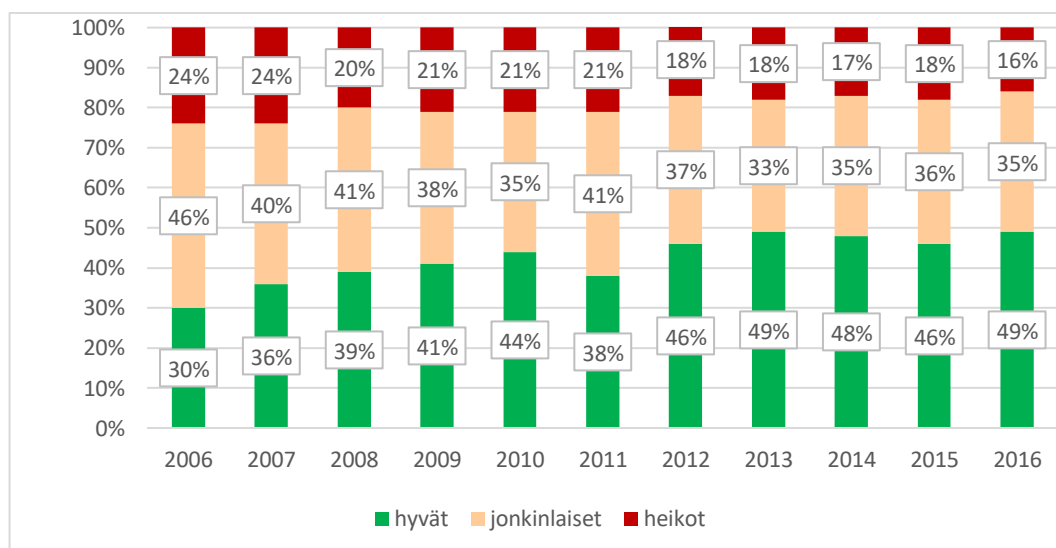
Sarkkinen (2017) sekä Hakanen ja Seppälä (n.d 2) kuvaavat työn tuunaamisen työntekijän tahdosta tapahtuvaksi työn muokkaamiseksi, jotta työ olisi tekijälle mielekkäämpää. Manka ja Manka (2016, 111) täsmentävät tuunaamisen olevan työntekijän oma-aloitteisia, fyysisiä, tiedostettuja ja / tai sosiaalisia toimia, joilla työ muovataan vastaamaan paremmin omia voimavaroja, tavoitteita ja intohimoa. Tuunaaminen ei ole pelkästään työnantajan vastuulla vaan tämän avulla työntekijä pääsee ravistelemaan rutiinejaan ja toteuttamaan unelmiaan, innovoimaan omaa arkeaan ja ottamaan itse aktiivisen roolin innostuksensa sytyttämisessä ja ylläpitämisessä. (Hakanen & Seppälä n.d 2; Sarkkinen 2017.)

Useimmissa tehtävissä on yleensä jonkinlainen mahdollisuus vaikuttaa työtapoihin tai sisältöön. Tarkoituksena ei ole muokata työtä itseään, vaan tuunata sen tehtäviä tai avartaa omaa näkemystä työntekoa kohtaan. Mitä enemmän työntekijät pääsevät muovaamaan omia tehtäviään sitä enemmän työn tuunaaminen lisää imua ja vähentää kyllästymistä työtä kohtaan. (Hakanen & Seppälä n.d 2; Manka & Manka 2016, 111.) Työtä voidaan muokata työn rakenteellisten ja sosiaalisten voimavarojen lisäämisellä sekä työn vaatavuuden kasvattamisella (Manka & Manka 2016, 111).

Sarkkinen (2015) neuvoo tuunaamaan työtä seuraavilla asioilla:

- muokkaa työsi sisältöä ja työtapoja (esimerkiksi lainaa työkaverilta uusi työtapa)
- kehitä vuorovaikutustaitojasi (esimerkiksi ole ystävällinen muille)
- tarkista omaa näkökantaasi (esimerkiksi valitse myönteinen asenne)

Työolobarometriin vastanneiden mukaan innovaatiotoiminta on tasaisesti lisääntynyt viime vuosina työpaikoilla (kuvio 15). Mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen on kasvanut paljon, mutta kuitenkin monet työntekijät kokevat, ettei heillä ole riittävästi aikaa innovoida uusia ideoita. (Mähönen 2017, 28.) Tehtävien uudelleen järjestelyjä ja uusien työmenetelmien käyttöönottoja oli vuoden 2015 työolobarometrin mukaan tehty noin puolessa työpaikoista ja noin 60 % vastasi kehittäneensä toimintatapoja ja prosesseja omassa työssään (Puttonen ym. 2016, 9–10).



KUVIO 15. Mahdollisuudet osallistua työpaikan toiminnan kehittämiseen 2006–2016 (Mähönen 2017, 29, muokattu)

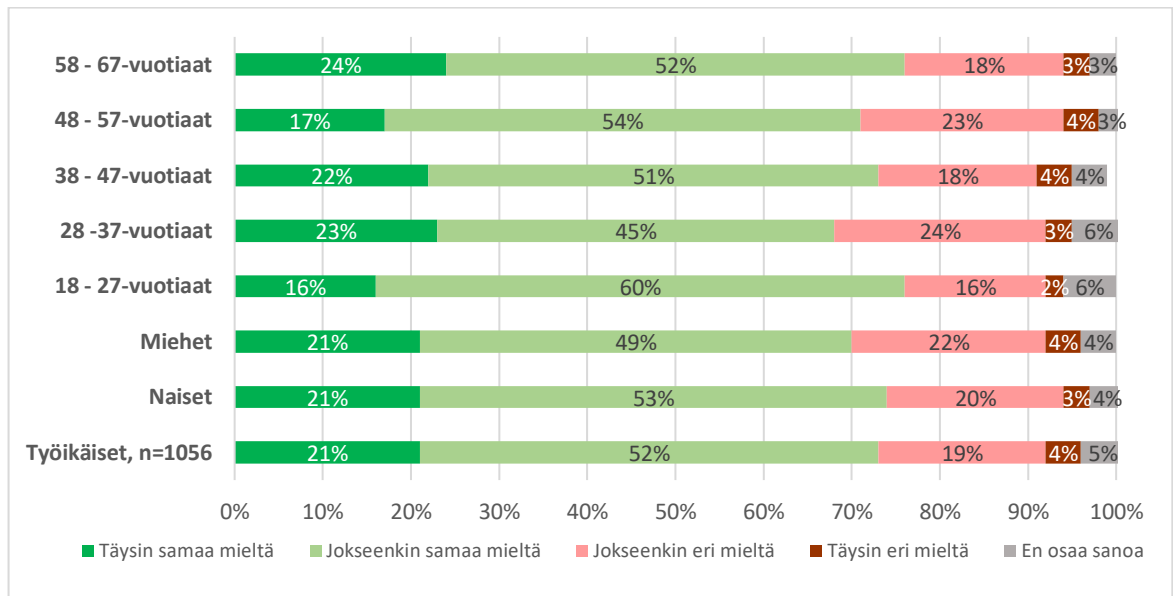
Mikäli työstä aiheutuu haittaa työntekijän terveydelle ja psyykkiselle hyvinvoinnille tarvitsee työtehtäviä mitoittaa ja suunnitella. Jokainen kokee eri lailla työn kuormittavuuden ja millaisia oireita niistä seuraa. Tästä syystä työntekijän oma osallistuminen työn tuunaamiseen on tärkeää. Jokainen on oman työnsä paras ekspertti sekä työtehtävien ja -ympäristön kehittämisessä olennaisin osallistuja. Vuorovaikutteisella osallistumisella varmistetaan, että työntekijän osaaminen ja kokemukset tulevat hyödynnettyä. Työntekijä voi osallistua muutosten suunnitteluun ja toteutukseen tai tukitoimiin ja arviointiin mielipiteiden ja kuulemisen muodossa. (Puttonen ym. 2016, 28–29.)

Jari Hakasen mielestä työn tuunaamisen suurin este on autonomian puute eli rutiinit ja johtaminen hallitsevat työtä. Uupunut tai tylsistynyt työntekijä ei edes jaksa tuunata työtään tai sitten ollaan siinä käsityksessä, ettei mikään kuitenkaan muutu. Pääsääntöisesti kaikkiin töihin sisältyy epämukavia ja vähemmän kiinnostavia asioita, mutta tutkimusten mukaan näiden ei niin kivojen töiden väheneminen saattaakin jopa lisätä työuupumuksen oireita. (Sarkkinen 2017.) ”Työn tuunaamisen tiedetään olevan myönteisessä yhteydessä hyvään työsuoritukseen. Siksi aito oman työn mielekkyyden lisääminen tuunaamalla on lähtökohtaisesti hyvä asia työn tavoitteille”. (Sarkkinen 2017.) Fazerilla on lisätty roolinvaihtoa ja työkiertoa tarjoamaan työntekijöilleen tilaisuuden kehittyä ammatillisesti. Tämä antaa uusia vastuualueita, mahdollisuuden oppia ja edetä urallaan organisaatiossa. (Fazer 2018, 40.)

### 5.3.6 Työssä oppiminen

Paras paikka oppimiseen on työpaikka. Erilaisilla työjärjestelyillä mahdollistetaan sisäinen liikkuvuus, tiedon kulku ja osaamisen kehittyminen. (Manka & Manka 2016, 107–108.) Työssä oppiminen yksilön henkilökohtaisen hyödyn lisäksi kehittää työvoimaa ja kun työvoima liikkuu työpaikasta toiseen, hyötyy työssä oppimisesta sen hetkisen työnantajan lisäksi myös tulevat työnantajat ja koko yhteiskunta. Kaikilla toimialoilla voi oppia, samoin kaikissa työsuhdetyypeissä. Yllättävää onkin, että määräaikaisessa työsuhhteessa olevat kokevat oppivansa työssään kokoaikaisia työntekijöitä enemmän. Työpaikat, joilla kehittämistä ei tehdä ollenkaan, ovat vähentyneet vuoden 2016 työolobarometrin mukaan selvästi. (Mähönen 2017, 49–50, 52.) Suomalaisen työntekijän yleissivistys on hyvällä tasolla ja ajan tasalla olemisen eteen tehdään paljon. Vastuu toimialan kehityksen seuraamisesta ja jatkuvan oppimisen kasvamisesta on yksilöllä eikä työntekijät

kilpaile ainoastaan Suomessa vaan myös globaalisti digitaalisessa ympäristössä. Made By Finland -selvityksessä koettiin, että vaikka työnantaja voi kannustaa ja tukea, niin paljon osaamisen ja ammattitaidon kehittämistä jää työntekijän vastuulle. Kuvioista 16 selviää, miten työntekijät sukupuolen ja ikäjakauman mukaisesti kokevat osaamisen ja ammattitaidon kehittämisen. (Made By Finland 2017a.)



KUVIO 16. Työntekijät voivat kehittää osaamistaan ja ammattitaitoaan (Made By Finland 2017a, muokattu)

Muuttuvassa ympäristössä selviytyminen edellyttää osaamisen jatkuvaa kehittämistä työyhteisöissä. Oppimisen tulee olla samansuuntaista koko organisaation tasolla. (Manka & Manka 2016, 88.) Peter Sengen organisaation oppimisen teorian perusajatuksena on, ettei yhden tiimin jäsenen oppiminen takaa koko tiimin oppimista, tiimi oppii ainoastaan oppivien jäsentensä avulla. Oppiva organisaatio koostuu organisaation jäsenten henkilökohtaisesta kasvusta, mielen mallista, yhteisten visioiden luomisesta, tiimioppimisesta ja systeemijattelusta. Yhteisenä oppimisprosessina voidaan organisaatiolle tuottaa arjessa elävä hyvä ja toimiva strategia. Sillä sitoutetaan työntekijöitä ja selkeytetään johtamista työvälineenä. (Tuomi & Sumkin 2012, 13, 16.)

## 6 TYÖHYVINVOINTITUTKIMUKSIA

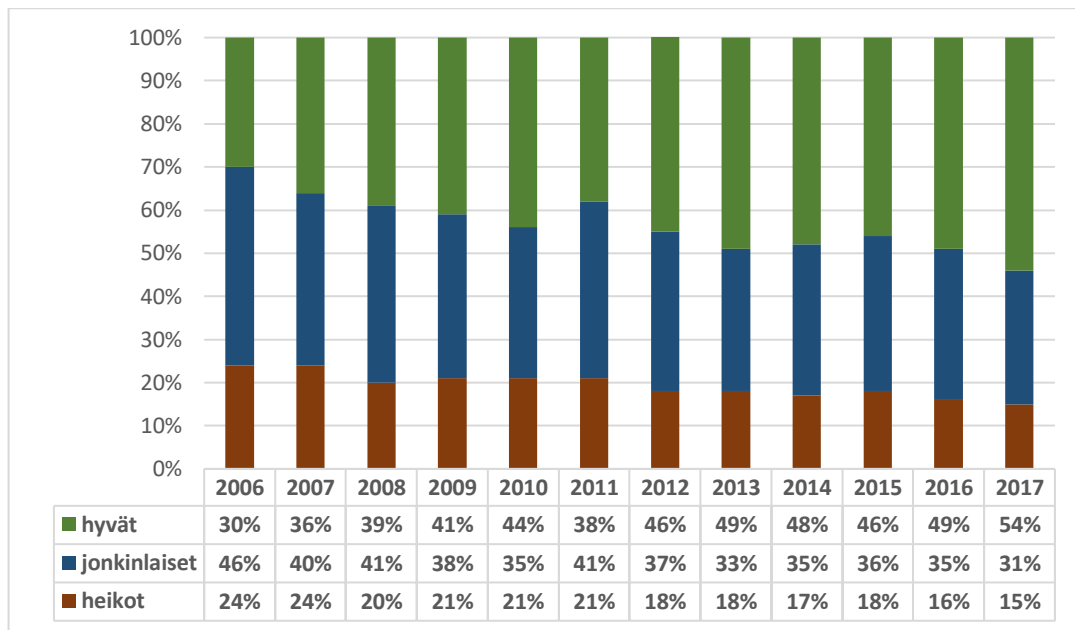
### 6.1. Työolobarometri

Työoloja Suomessa on kartoitettu survey-tutkimusten avulla 1970-luvun lopulta lähtien (Lyly-Yrjänäinen 2018, 10). Suomalaisten työntekijöiden työolojen muutoksia selvittämään luotiin 1990-luvun laman alussa Työolobarometri. Barometri julkaistaan Tilastokeskuksen työolotutkimuksen rinnalle kevyenä ja nopeana reagointityökaluna ja sen tarkoituksena on pureutua työelämässä ajankohtaisena oleviin muutoksiin. Tiedot kerätään puhelinhaastatteluina Tilastokeskuksen työvoimatutkimukseen osallistuneista vastaajista. (Mähönen 2017, 10, 12.) Esimerkkinä vastaajien määristä vuoden 2016 työolobarometrin tiedot perustuvat 1631 vastaajaan ja vuonna 2017 puhelimitse haastateltiin 1693 henkilöä (Mähönen 2017, 12; Lyly-Yrjänäinen 2018, 5). Saatujen tietojen voidaan luottavasti yleistää käsittävän Suomessa kaikilla sektoreilla työssä olevat palkansaajat (Lyly-Yrjänäinen 2018, 5).

Viime vuosina on otettu mukaan kysymyksiä, joiden avulla tunnistetaan uudenlaista työn tekemistä, jota on muun muassa somen käyttö, työn muokkaaminen sekä työaikojen ja -paikkojen joustavuus. Perinteiset, työoloja mittaavat kysymykset ovat pitäneet pintansa alusta lähtien jo asioiden tärkeyden vuoksi. Lisäksi saadaan selvitettyä palkansaajien kokemus ja selvitys paljon puhutusta työn murroksesta ja työelämän laadusta. Vastausten perusteella saadaan rakennettua ajan tasalla oleva kuva työelämän laadusta. (Lyly-Yrjänäinen 2018, 10.)

Kuvio 17 osoittaa työntekijöiden mahdollisuuden osallistua työpaikan toiminnan kehittämiseen kohentuneen vuodesta 2006. Vuonna 2017 vain 15 % työolobarometriin vastanneista koki osallistumismahdollisuuden heikoksi. Tutkimuksen mukaan miesten ja naisten kokemuksissa osallistumismahdollisuuksiin ei ole eroja, kun taas 35–44 -vuotiaat kokivat voivansa osallistua muita ikäryhmiä paremmin työpaikkansa toiminnan kehittämiseen. (Lyly-Yrjänäinen 2018, 35)





KUVIO.17 Mahdollisuudet osallistua työpaikan toiminnan kehittämiseen 2006–2017 (%) (Lyly-Yrjänäinen 2018, 35, muokattu)

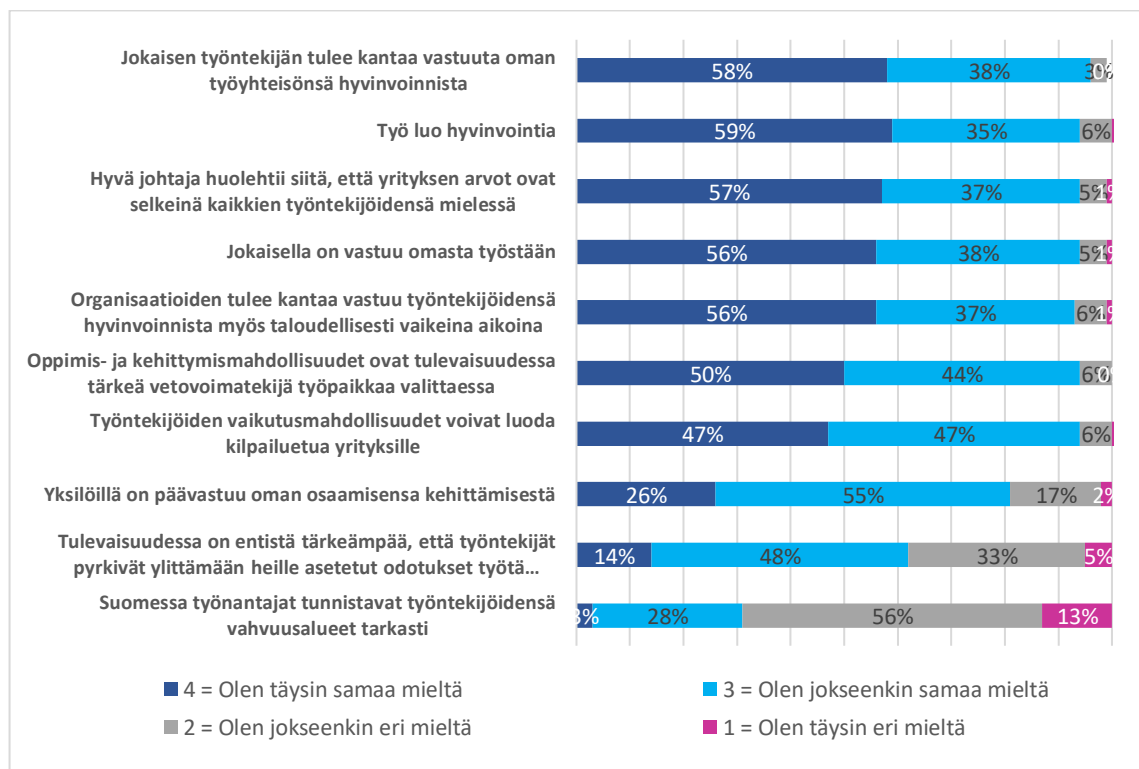
## 6.2. Made By Finland

Made By Finland -selvityksen toimeksiantajina ovat olleet Työelämä 2020, Työterveyslaitos, Suomalaisen Työn Liitto ja TEKES. Selvityksellä tavoiteltiin työikäisten kansalaisten ja työnantajia edustavien henkilöiden näkemyksiä työelämän vahvuuksista ja heikkouksista. Aihealueina tutkimuksessa ovat tarinat suomalaisen työn osaamisesta, yhteistyöstä ja turvallisuudesta. Suomessa tehtävään työhön liittyvien mielikuvien selvityksen toteutti Aula Research Oy keväällä 2017. Työikäisten kysely kerättiin sähköisesti ja vastauksia täydennettiin puhelinhaastatteluilla. Vastaajia eri kokoisista organisaatioista oli ympäri Suomen ja työntekijäroolissa olevia näistä oli 1056 sekä ylintä johtoa edustavia että henkilöstöasioista vastaavia henkilöitä 711. Otos edustaa 18–67-vuotiaita manner-suomalaisia iän ja sukupuolen mukaan painotettuna. (Made By Finland 2017a.)

Tiiviin Made By Finland -tutkimusraportin toteutti Taloustutkimus Oy Suomalaisen Työn Liiton toimeksiannosta. Tutkimuksessa kohderyhmänä olivat 18–79-vuotiaat suomalaiset ja tutkimus toteutettiin internetpaneelissa alkuvuodesta 2017. Panelistit rekrytoitiin valtakunnallisten kuluttajatutkimusten yhteydessä ja heitä oli 2219. Tutkimusraporttia edelsi kvalitatiivinen esitutkimus, jonka laadullinen aineisto koottiin viiden päivän mittaisesta

nettityhteisökeskustelusta. Keskusteluun osallistui 12 naista ja 11 miestä ympäri Suomen. (Made By Finland 2017b.)

Kuvio 18 selkeyttää Made By Finland (2017b) -tutkimuksen tuloksia vastaajien mielipiteitä suomalaisesta työelämästä. Lähes kaikkien vastaajien mielestä työ luo hyvinvointia ja jokaisen työntekijän tulee kantaa vastuu omasta työstään ja oman työyhteisönsä hyvinvoinnista. Vaikka yrityksellä menisi taloudellisesti heikosti tulisi työnantajan kantaa vastuu työntekijöidensä hyvinvoinnista. Työntekijöistä vain 31 % on sitä mieltä, että työnantajat tunnistavat heidän vahvuusalueensa työssään. (Made By Finland 2017b.)



KUVIO 18. Suomalainen työelämä (Made By Finland 2017b, muokattu)

Tutkimuksessa selvitettiin myös työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Kuvio 19 nostaa selkeästi esiin tärkeimmät tekijät ja niistä Made By Finlandille tehdyn tutkimuksen mukaan hyvä työilmapiiri on tärkein työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Toiseksi tärkeimmäksi tekijäksi on noussut motivoiva työ ja mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön kolmanneksi tärkein. (Made By Finland 2017b.) Hyvä palkka muodostui vastaajista vain 12 %lle tärkeäksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi (Suomalaisen Työn Liitto. 2017).



KUVIO 19. Työhyvinvoinnin tärkeimmät tekijät (Made By Finland 2017b, muokattu)

### 6.3. MEADOW-tutkimus

Measuring the Dynamics of Organisation and Work eli MEADOW on Euroopan komission tuella kehitetty tapa työn ja organisaatioiden muutosten tiedonkeräämiseen. Kerätty tieto on vertailukelpoista Euroopan tasolla. MEADOW-tutkimuksessa haastateltiin vuonna 2012 samoista organisaatioista yli 1500 työnantajaa ja yli 700 työntekijää. Raporttia täydennettiin Työ ja Terveys Suomessa 2012 -tutkimuksen ja vuoden 2015 työolobarometrin tuloksilla. Päätaavoitteena oli tuottaa suomalaisille työpaikoille käytäntöön otettaviksi konkreettisia kehittämissuhteita työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 4.)

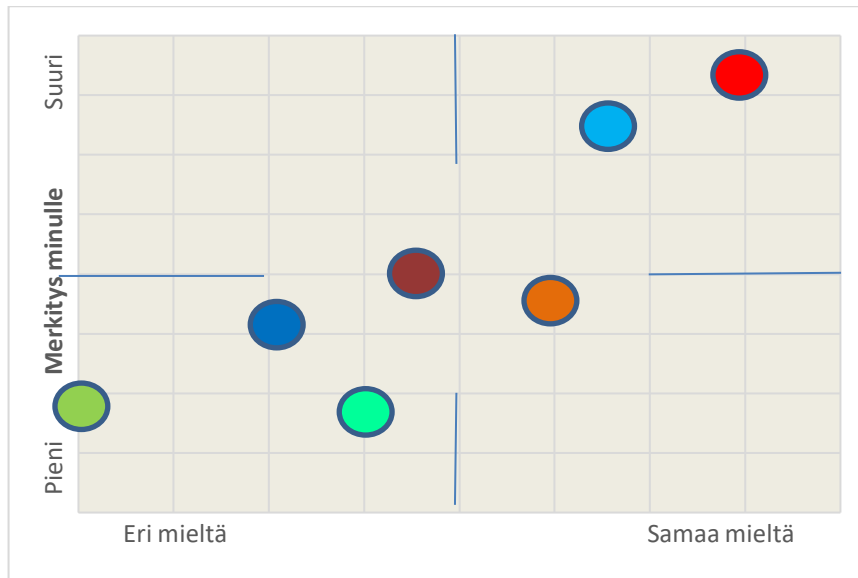
Vuonna 2012 laadittiin kansallinen työelämän kehittämissuhteita, jonka visiona Suomessa on vuonna 2020 Euroopan paras työelämä. Toteutuksesta vastaa Työ- ja elinkeinoministeriön koordinoima Työelämä 2020-hanke, joka antoi Työterveyslaitokselle tehtäväksi laatia suomalaisille työpaikoille tutkittuun tietoon pohjautuvia suosituksia työhyvinvoinnin ja edelleen työterveyden edistämiseksi. MEADOW-tutkimustulosten ja muiden ajankohtaisten tutkimustietojen perusteella kartoitettiin suomalaisen työelämän kehittämissuhteita suosituksen taustaksi. Suomalainen MEADOW-aineisto muodostuu puhe- ja kirjoitettuihin suoritetuista työnantaja- ja työntekijähaastatteluista. Haastattelut toteutettiin

vuonna 2012 ja niihin osallistui 1531 työnantajaedustajaa sekä 1711 työntekijää tutkimukseen suostuneista työnantajayksiköistä. Tutkimuksen ulkopuolelle jäivät alle 10 henkilön työnantajayksiköt ja alle 1,5 vuotta tutkimukseen valituissa yksiköissä työskennelleet henkilöt. Koska työhyvinvoinnin kehittämiskohteet ja tarpeet sekä tavoitteet vaihtelevat työpaikkojen välillä paljon, raportissa esitellään eri kehittämisvaiheissa oleville työpaikoille omat kehittämis- ja toimenpide-ehdotukset työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Puttonen ym. 2016, 5.)

#### **6.4. Suuri työhyvinvointitutkimus 2018**

Suuren suomalaisen työhyvinvointitutkimus -kampanjan taustalla on ollut halu selvittää henkilöstöhyvinvoinnin tilaa Suomessa aihealueinaan muun muassa työilmapiiri, esimiestyö, tasa-arvo ja motivaatio. Tiedot kerättiin alkuvuodesta 2018 ja vastauksia tuli yhteensä 568. Tutkimuksen tuloksien esittämisessä käytettiin myös Lapin yliopiston tutkijaa ZEF-menetelmää. ZEF lyhentyy sanoista Z-scored Electronic Feedback. ZEF-menetelmä suhteellistaa kyselyn yksittäiset vastaukset ja poistaa tilastotieteilijöitäkin vaavaavan asennevääristymän. Suhteellistaminen säilyttää keskiarvojen suhteelliset sijainnit toisiinsa nähden korostamalla kuitenkin eroja. Tulosten analysoinnissa tulee joka tapauksessa huomioida suhteellistamisen vaikutus vastausjakautumisiin. (ZEF Oy 2018, 2, 4.)

Tutkimuksen vastausten suhteuttamisen jälkeen paljastui motivaatiokysely -osiossa, että tärkein motivaattori on työn merkitys (kuvio 20). Tätä mieltä olivat sekä työntekijät että esimiehet. Palautteen määrä nousi kyselyssä selkeimmäksi kehityskohteeksi. Koska eteneminen ei kyselyn mukaan ollut yrityksissä mahdollista niin vastaajat eivät olleet kiinnostuneita jatkamaan samassa työpaikassa pitkään. Verratessa esimiesten vastauksia työntekijöihin niin tyytymättömämpiä työstään saamaansa korvaukseen olivat esimiehet, kun taas työtehtäviin vaikuttamisella oli selkeästi vähemmän merkitystä työntekijöiden parissa. (ZEF Oy 2018, 22, 30.)



- Koen, että työlläni on merkitystä
- Saan oikeudenmukaisen korvauksen työstäni
- Koen olevani tärkeä osa työyhteisöä
- Saan riittävästi palautetta tekemästani työstä
- Pystyn vaikuttamaan omiin työtehtäviini
- Minun on mahdollista edetä urallani yrityksen sisällä
- Haluan työskennellä nykyisessä työpaikassani pitkään

KUVIO 20. Motivaatiokysely Työntekijä, vastaukset suhteellistettu (ZEF Oy 2018, 19, muokattu)

## 6.5. Britannian työntekijöiden hyvinvointitutkimus

Britanniassa työhyvinvointia on tutkinut Reward & Employee Benefits Association (REBA) Punter Southall Health & Protectionin tukemana vuodesta 2016. Vuonna 2017 tutkimus kohdistui Britannian työpaikkojen hyvinvoinnin kehittämiseen ja vuonna 2018 aiheena oli Henkilöstön mielenterveys ja työpaikkojen painostus ovat Yhdistyneen kuningaskunnan toimitusjohtajien tärkeimpiä huolenaiheita. (REBA 2017, 1; REBA 2018, 5.) REBA tarjoaa hyötyä ja etuja ammattinharjoittajille asiantuntijaverkostonsa kautta. Jäsenten työelämää helpotetaan jakamalla kokemuksia, ideoita, tietoja ja oivalluksia. Lisäksi tutkimusten avulla autetaan tavoittelemaan parasta toimintatapaa, kasvattamaan teollisuuden ammattiosaamista ja varautumaan tuleviin muutoksiin. (REBA 2018, 22.)

REBA toteuttaa työntekijöiden hyvinvointikyselyn verkossa. Vastaukset on saatu erikoisista organisaatioista usealta eri sektorilta HR-, hyvinvointi- ja työsuhteasiantuntijoina työskenteleviltä 250 henkilöltä. Vapaa-ajan ja matkailun sektorilta, sisältäen hotelli- ja ravintola-alan, vastaajia on ollut vuonna 2017 6, joka on 2,4 % kokonaisvastaajien määrästä. (REBA 2017. 51; REBA 2018, 19.)

REBAn (2018, 3) mukaan suurin uhka hyvinvoinnille ovat työympäristöt, joissa koetaan korkeaa painetta. Paineen kielteinen vaikutus työntekijöihin nousi suureksi huoleksi työnantajien keskuudessa. Muita huolenaiheita olivat työntekijöiden henkinen hyvinvointi, fyysinen aktiivisuus ja ikääntyvän työvoiman hyvinvoinnin hallinta. Tärkeimmiksi tekijöiksi työnantajien hyvinvointistrategioissa nousivat sitouttamisen ja organisaatiokulttuurin parantaminen. Useissa brittien hyvinvointistrategioissa keskitytään pääasiassa liikuntaan, työterveyteen ja -turvallisuuteen sekä mielenterveyteen. Lähes kolme neljäsosaa lukee työ- ja perhe-elämän tasapainon ja yli kaksi kolmasosaa ravitsemuksen ja terveellisen ruokavalion osaksi hyvinvointiohjelmiin. (REBA 2018, 3, 34)

## **6.6. Fazerin People Power Survey**

Fazerilla suoritetaan säännöllisesti henkilöstötutkimuksia ja käydään kehityskeskusteluja työntekijöiden viihtyvyyden seuraamiseksi. Tuloksien pohjalta pyritään kehittämään toimintatapoja paremmiksi. (Fazer n.d.) People Power -kyselyn avulla Fazerilla selvitetään työntekijöiden sitoutumista, johtajuutta, tulosta, osallistumista ja People Power -indeksiä. Kokonaistulokset ovat parantuneet edelliseen kyselyyn verrattuna ja positiivisimmat muutokset ovat tapahtuneet yritystason osa-alueilla työnantajakuvassa ja johtajuuskulttuurissa. Vuonna 2017 People Power -indeksi oli 74, joka on selvästi eurooppalaisen vertailutason yläpuolella. (Fazer 2018, 15, 41.) People Power -tutkimuksen Fazerille on viime vuosina suorittanut Corporate Spirit Oy. Kyselyn 47 kysymyksestä 18 on räätälöityä. Vuonna 2017 vastausprosentti oli 81,7 %. Tutkimuksen tulokset antavat kaikille yli 3 vastaajan toimipisteille kolme vahvuutta, jotka ovat yksiköiden kantavia voimavaroja sekä kolme ehdotusta toimipisteen toiminnan kehittämistavoitteiksi. (Corporate Spirit 2017.)

Palkkatason kilpailukykyisyys saa varsin kriittiset arviot, 71 % ei ole tyytyväinen palkkatasoonsa – tyytyväisyys heikkenee pidempään talossa olleilla. Toimihenkilöt, toisin

kuin työntekijät ja esimiehet, antavat asiassa selvästi vertailuaineistoa myönteisemmän arvion, kun tulosta verrataan suomalaisten toimihenkilövastaaajien keskiarvoon. Vaikkakin tulos on merkittävästi parantunut, kokee edelleen lähes puolet vastaajista yhtiön panostukset henkilöstön työhyvinvointiin riittämättömiksi (Corporate Spirit 2017).

### **6.7. Yhteenveto tutkimuksista työhyvinvoinnin parantamiseksi**

Taulukkoon 2 on koottu edellä mainittujen tutkimusten tuloksia, joista selviää mitä asioita kehittämällä päästään vaikuttamaan työhyvinvoinnin parantamiseen. Yhdeksi yhteiseksi kehityskohteeksi tutkimusten tuloksien perusteella voidaan nostaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuus työhön ja työaikaan.

TAULUKKO 2. Tutkimusten kehityskohteet työhyvinvoinnin parantamiseksi (Corporate Spirit 2017; Lyly-Yrjänäinen 2018, 102, 106; Made By Finland 2017c; Puttonen ym. 2016, 23–24; REBA 2018, 3; ZEF Oy 2018, 15, 22, 30)

| <b>Työolo-<br/>baro-<br/>metri</b>   | <b>Made By<br/>Finland</b>   | <b>MEADOW</b>   | <b>Suuri työ-<br/>hyvinvoin-<br/>titutkimus</b>   | <b>Britannian<br/>työntekijöi-<br/>den työhy-<br/>vointitut-<br/>kimus</b>  | <b>Fazerin<br/>People<br/>Power<br/>Survey</b>   |
|--|--|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaikutusmahdollisuuksien kehitys</li> <li>- Kiire työssä</li> <li>- Työmäärän jakautuminen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työkulttuuri</li> <li>- Johtaminen</li> <li>- Tasa-arvoinen kohtelu</li> <li>- Erilaisuuden hyväksyminen</li> <li>- HR ja rekrytointi</li> <li>- Virkistystoiminta</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työaikojen hallinta ja kehittämisen</li> <li>- Osaamisen kannustava kehittäminen</li> <li>- Kiireen hallinta</li> <li>- Työn kehittämiseen osallistaminen</li> <li>- Muutoksen hallinta</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esimiestoiminnan oikeudenmukaisuus</li> <li>- Esimiehen kiinnostus työntekijän jaksamisesta</li> <li>- Palautteen määrä ja saaminen</li> <li>- Eteneminen yrityksessä</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työn aiheuttama paine</li> <li>- Työntekijöiden henkinen hyvinvointi</li> <li>- Työntekijöiden fyysinen aktiivisuus</li> <li>- Ikääntyvän työvoiman hyvinvoinnin hallinta</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Palkkataso kilpailukykyisyys</li> <li>- Henkilöstön työhyvinvointiin panostaminen</li> <li>- Työn stressaavuus</li> </ul> |



## 7 TUTKIMUS

### 7.1. Tutkimuksen raportointi

Tutkimus on raportoitu Tampereen Ammattikorkeakoulun ylemmälle ammattikorkeakoulun opinnäytetyölle tarkoitettujen kirjallisten raportointiohjeiden mukaisesti. Tutkimuksessa on noudatettu Opetus- ja kulttuuriministeriön asettaman tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita, joiden tavoitteena on muun muassa edistää hyvää tieteellistä käytäntöä (Varantola, Launis, Helin, Spoof & Jäppinen 2013, 4). Tutkimuseettinen neuvottelukunta eli TENK on uudistanut tutkimuseettisen ohjeen hyvästä tieteellisestä käytännöstä ja sen loukkausepäilysten käsittelemisestä (HTK-ohje) yhteistyössä suomalaisen tiedeyhteisön kanssa. Suomessa HTK-ohjetta noudatetaan kaikilla tieteenaloilla ja sen vaikuttavuus perustuu tiedeyhteisön vapaaehtoiseen sitoumukseen noudattaa ohjetta sekä edistää tutkimuseettisten periaatteiden tunnetuksi tekemistä. Tutkimuseetiikalla tässä HTK-ohjeessa tarkoitetaan kapea-alaisempaa käsitettä, tutkimustoiminnassa eettisesti vastuullisten ja oikeiden toimintatapojen noudattamista ja edistämistä sekä kaikilla tieteenaloilla tieteeseen kohdistuvien loukkausten ja epärehellisyyden tunnistamista ja torjumista. (Varantola ym. 2013, 4–5.)

### 7.2. Tutkimuksen toteutus

Tämä tutkimus on toteutettu määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena käyttäen mittarina kyselylomaketta. Tutkimuksella saadut tulokset ovat objektiivisia, tutkijasta riippumattomia eikä tutkija ole vaikuttanut saatuihin tutkimustuloksiin. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä antaa yleisen kuvan mitattavien ominaisuuksien välisistä suhteista ja eroista. Tutkimusmenetelmässä tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia tarkastellaan numeerisesti. Tutkimuksessa saadut numerotiedot tulkitaan ja selitetään sanallisesti kuvaamalla, millä tavalla eri asiat liittyvät toisiinsa tai eroavat toistensa suhteen. (Vilkkä 2007, 13–14.)

Tutkimuksen kyselypohjana on käytetty Tampereen Ammattikorkeakoulun e-lomakepohjaa. Kyselyn kysymykset ja vaihtoehdot on tarkastutettu Fazerin työhyvinvointitii-

millä ja kyselyn lähettämisestä Fazerin ravintoloihin on pyydetty varmistus Fazerin asiakkuuspäälliköiltä ja -johtajilta. Kyselylomake on testattu muutamaan kertaan ennen lähettämistä. Lopullinen kysely on toteutettu 31.1.–17.2.2019 ravintoloihin lähetetyn saateviestin mukana olleen linkin välityksellä. Lisäksi linkki on jaettu tutkimuksen tekijän toimesta Facebookin Fazer Food Services Suomi -ryhmässä saateviestin kanssa 1.2.2019. Saateviestissä on kerrottu, mitä varten kysely suoritetaan, kuka sen suorittaa, mihin kyselyllä pyritään, kuinka kauan kyselyyn vastaaminen kestää sekä vastaamisen vapaaehtoisuudesta että nimettömyydestä. Lisäksi halukkaat ovat saaneet jakaa aiheeseen liittyviä ajatuksia anonymisti suoraan sähköpostitse tutkimuksen suorittajan @tuni.fi sähköpostiin. Tutkimuksen tekijä on jakanut muistutuksen kyselystä Facebookin Fazer-ryhmässä 11.2.2019 kertoen linkin toimivan myös älypuhelimessa, joten vastaaminen onnistuisi, vaikka työmatkalla bussissa istuessa. Muistutukseen on myös ollut liitettynä linkki kyselyyn.

Määräajan umpeuduttua saatu aineisto on tarkistettu ja tallennettu tietokoneelle Excel-muodossa, jolloin vastauksia on päästy tutkimaan numeraalisesti. Kokonaistutkimukseen kuuluvia vastaajia Fazerin ravintoloissa on noin 2800, joista noin 670 on kuulunut kyselyn aikana Facebookin Fazer Food Services Suomi -ryhmään. Kyselyyn on saatu hyväksytyjä vastauksia yhteensä 171. Vastaajista 14 on jättänyt kyselyn kesken eikä kyselyyn vastaamista ole suoritettu loppuun määräaikaan mennessä. Keskenäiseksi jääneet vastaukset on jätetty huomioimatta tutkimuksessa. Testaajien vastaukset on poistettu ennen linkin lähettämistä Fazerin ravintoloihin. Vastausprosentti tutkimuksessa on n. 6 %. Sähköpostitse ajatuksia tutkittavasta asiasta on saatu yhdestä ravintolasta.

### **7.3. Tutkimuksen reliabelius ja validius**

Tutkimuksen reliabeliuksella tarkoitetaan tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia eli kyselyn toistettavuutta ja tulosten pysyvyyttä mittauksesta toiseen (Vilka 2007, 149). Tutkimuksen kyselyyn vastaaminen on tapahtunut jokaisen vastaajan vapaaajalla ja ollut täysin vapaaehtoista. Verrattaessa vuonna 2017 suoritettuun Fazer Food Servicesin henkilöstötutkimukseen, johon vastaajat ovat päässeet vastaamaan työajalla, voidaan tämän tutkimuksen vastausmäärän katsoa olevan vähäinen. Tutkimuksen voidaan kuitenkin todeta olevan luotettava ja riittävän tarkka ja samaan tulokseen päädyttäi-

siin toistetussa mittauksessa riippumatta tutkijasta. Tutkimuksen kulku on kuvattu selkeästi ja tutkija on perehtynyt teoreettisiin lähteisiin laajasti ja valikoinut tutkimukseensa tuoreita ja kansainvälisiä tutkimuksia.

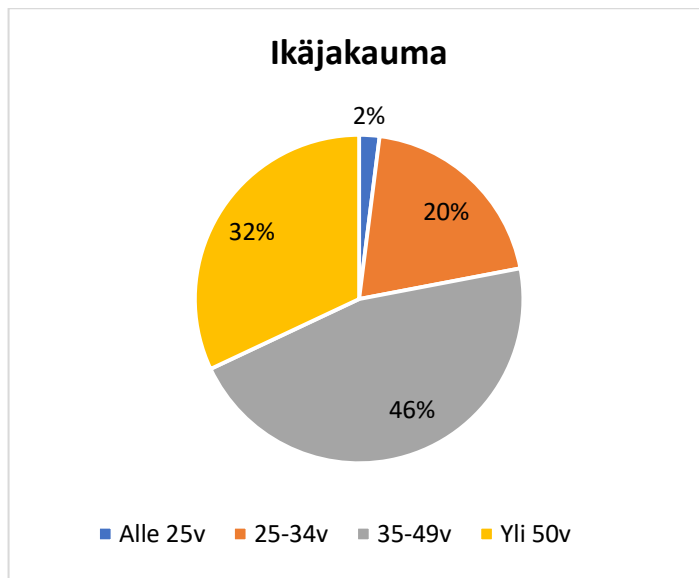
Kyselyssä on annettu 15 kysymyksessä en osaa sanoa -vastausvaihtoehto. En osaa sanoa -vastausten määrän perusteella, joita on ollut kaikista vastauksista 4,3 % tutkimuksen validiuksen voidaan todeta olevan hyvä. Vilkan (2007, 150) mukaan tutkimuksen hyvä validius tarkoittaa, että tutkija on onnistunut siirtämään tutkimuksessa käytetyn teorian käsitteet ja ajatuskokonaisuuden arkikielen tasolla mittariin. Määrällisessä tutkimuksessa ei voida välttyä katovirheiltä, mutta tämä tutkimus on onnistunut mittaamaan sitä, mitä sen on ollut tarkoituskin mitata.

#### **7.4. Tutkimus Fazerilaisille työhyvinvoinnista ja henkilöstökokemuksesta**

Kysely on toteutettu liitteen 1 mukaisesti internetin kautta. Tutkimuksen kysymykset pohjautuvat käsiteltyyn teoriaan ja etsivät vastausta työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä sekä vastaajien käsitystä työhyvinvoinnin ja henkilöstökokemuksen määritelmille.

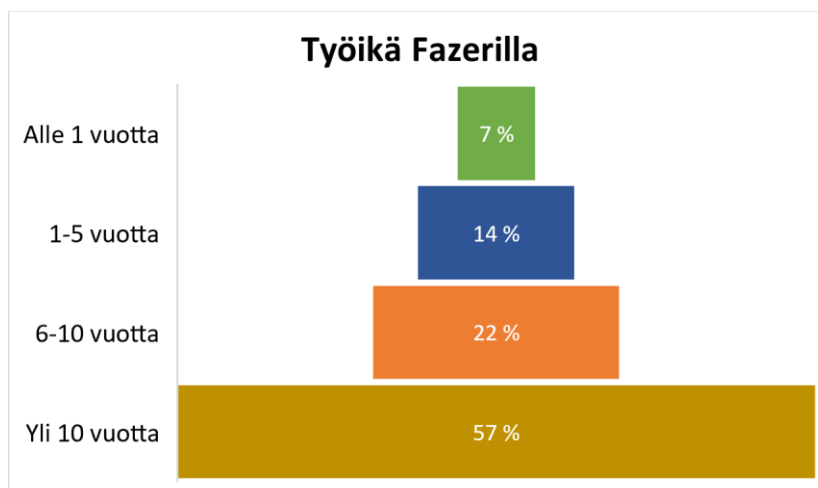
##### **7.4.1 Vastaajien tausta**

Kyselyyn vastaajista 13 % on ollut miehiä ja 87 % naisia. Kuvio 21 esittää vastaajien ikäjakauman. Lähes puolet vastaajista on ollut iältään 35–49-vuotiaita ja vain 2 % on ollut alle 25-vuotiaita. Kaikki vastaajat ovat asuneet omillaan ja enemmistö 43 % perheen kanssa. Yksin vastaajista on asunut 11 %, kumppanin kanssa 35 % ja lastensa kanssa 12 % vastaajista.



KUVIO 21. Kyselyn ikäjakauma. n = 171

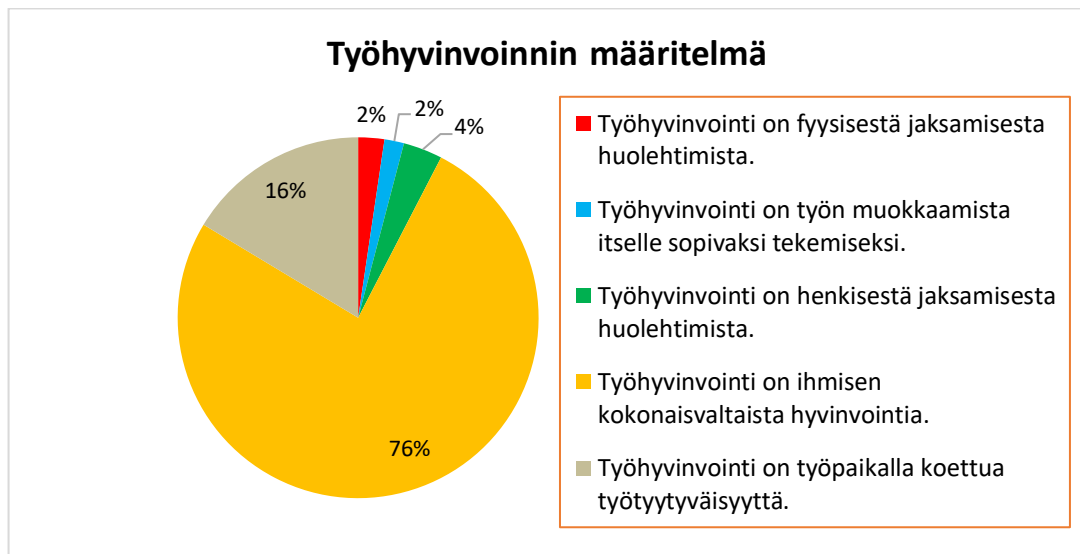
Kuvion 22 mukaan 57 % tutkimukseen osallistuneista vastaajista on työskennellyt Fazerilla yli 10 vuotta. Enemmistöllä vastaajista on siis pitkään jatkunut kokemus Fazerista työnantajana. Kuitenkin yli 35-vuotiaista vastaajista alle viisi vuotta Fazerilla työskennelleitä on ollut 18. Vastaajien vertailupohjaa muihin työnantajiin työhyvinvointiin liittyvissä asioissa oletettavasti jo iän perusteella löytyy. Tutkimukseen vastanneista miehistä puolet on ollut Fazerilla työssä yli 10 vuotta. Alle vuoden Fazerilla työskennelleistä naisista kaksi on ollut yli 50-vuotiaita.



KUVIO 22. Vastaajien työikä Fazerilla. n = 171

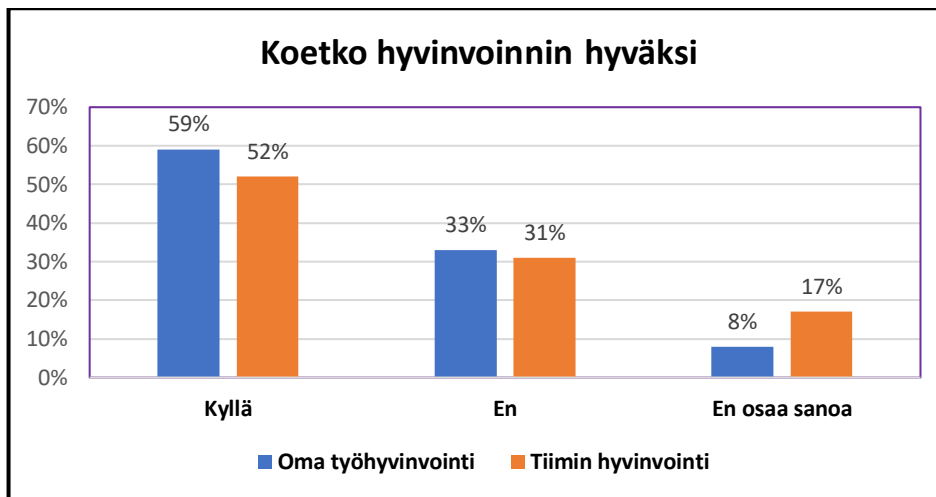
### 7.4.2 Työhyvinvoinnin kokeminen

Työhyvinvoinnin määritelmää on kysytty tutkimuksessa monivalintakysymyksenä, jossa vastaaja on päässyt valitsemaan viidestä vaihtoehdosta yhden määritelmän. Kuvion 23 mukaisesti yli kaksi kolmasosaa vastaajista on päätenyt määrittelemään työhyvinvoinnin ihmisen kokonaisvaltaisena hyvinvointina. Seuraavaksi eniten eli 16 % on käsittänyt työhyvinvoinnin työpaikalla koetuksi työtyytyväisyydeksi. Vain muutamat vastaajista ovat käsittäneet työhyvinvoinnin joko henkisestä tai fyysisestä jaksamisesta huolehtimiseksi tai työn muokkaamisesta itselleen sopivaksi tekemiseksi.



KUVIO 23. Työhyvinvoinnin määritelmän käsittäminen. n = 171

Tutkimuksessa on haluttu myös selvittää, kokevatko vastaajat oman ja tiimensä työhyvinvoinnin hyväksi. Kuvio 24 vertaa vastaajien kokemuksia oman ja tiimin työhyvinvoinnin kokemisessa. Yli puolet vastanneista on kokenut sekä oman että tiimin työhyvinvoinnin hyväksi. Tiimin työhyvinvointia ei vastaajista 17 % ole osannut arvioida ollenkaan.



KUVIO 24. Oma ja tiimin työhyvinvoinnin kokeminen. n = 171

Työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu lähes 90 % kyselyyn vastanneiden mielestä kaikille. Kuviosta 25 selviää kenelle 11 % vastaajista mieltää työhyvinvoinnista huolehtimisen kuuluvan.



KUVIO 25. Kenelle työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu. n = 171

Kysyttäessä onko vastaaja valmis panostamaan omaan ja tiiminsä työhyvinvointiin lähes kaikki vastaajat ovat valinneet vaihtoehdon kyllä. Vastaajista 2 % ei ole osannut sanoa onko valmis panostamaan tiiminsä työhyvinvointiin ja 3 % on epäröinyt omaan työhyvinvointiinsa panostamisen valmiutta. 63 % vastaajista on ollut sitä mieltä, ettei Fazer panosta työhyvinvointiin riittävästi. Fazerin panostaminen on 25 % mielestä ollut riittävä ja 12 % vastanneista ei ole osannut vastata panostukseen liittyvään kysymykseen. Kysyttäessä vastaajien osallistumisesta tiiminsä yhteistyöhön riittävällä tavalla on enemmistö ollut sitä mieltä, että he osallistuvat tiimin yhteistyöhön riittävästi. Vastaajista 8 %

ei ole osannut sanoa riittävästä osallistumisestaan ja 8 % ei ole osallistunut mielestään tiiminsä yhteistyöhön riittäväällä tavalla.

### 7.4.3 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Jokainen vastaaja on saanut kyselyssä valita 25 vaihtoehdosta viisi itselleen tärkeintä työhyvinvointia lisäävää ja viisi vähentävää tekijää. Taulukko 3 esittää vastaajien valitsemat tekijät siinä järjestyksessä kuin vastaajat ovat kokeneet niiden olevan tärkeitä. Tärkein työhyvinvointia lisäävä tekijä Fazerin työhyvinvointia tutkivassa kyselyssä on ollut hyvä työilmapiiri. Kaikista vastaajista 77 % on valinnut hyvän työilmapiirin yhdeksi tärkeimmistä työhyvinvointia lisäävistä tekijöistä. Viiden tärkeimmän tekijän joukkoon kuuluvat hyvän työilmapiirin lisäksi motivoiva työ (59 %), toimiva yhteistyö (42 %), työkaverit (36 %) sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen joustavuus (35 %). Lisäävänä tekijänä työhyvinvoinnissa palkkaus on kahdeksantena 21 % osuudella. Vain yhden vastaajan mielestä mikään vaihtoehdoista ei ole ollut työhyvinvointia lisäävä tekijä.

Työhyvinvointia vähentävin tekijä kyselyyn vastanneiden mukaan on ollut huono työilmapiiri. Vastaajista 62 % on valinnut tämän yhdeksi viidestä työhyvinvointia vähentävistä tekijöistä. Toiseksi eniten vähentävissä tekijöissä on saanut kannatusta työtahti (44 %), kolmanneksi työmäärä (43 %) ja neljänneksi palkka (36 %). Viiden työhyvinvointia vähentävän tekijän joukkoon kuuluu myös motivoimaton työ 35 % osuudella. Vastaajista neljä on kokenut, ettei annetuista vaihtoehdoista mikään vähennä työhyvinvointia.

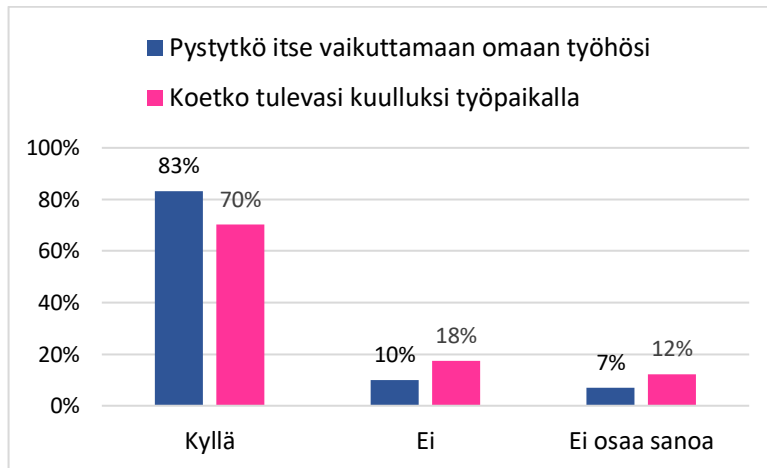
TAULUKKO 3. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. n = 171

| Lisäävä tekijä                                   | KPL | Vähentävä tekijä                                      | KPL |
|--|-----|---|-----|
| Hyvä työilmapiiri                                | 132 | Huono työilmapiiri                                    | 106 |
| Motivoiva työ                                    | 101 | Työtahti  | 76  |
| Toimiva yhteistyö                                | 71  | Työn määrä  | 74  |
| Työkaverit                                       | 62  | Palkka  | 61  |
| Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen joustavuus | 59  | Motivoimaton työ                                      | 59  |
| Hyvinvoinnin tukeminen                           | 50  | Yhteistyön puute                                      | 56  |
| Itsensä kehittämisen mahdollisuus                | 44  | Hyvinvoinnin tukemisen puute                          | 51  |
| Palkka   | 36  | Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen joustamattomuus | 45  |
| Esimies  | 34  | Uralla etenemättömyys                                 | 32  |
| Asiakkaat  | 32  | Viestinnän puute                                      | 32  |
| Työn määrä                                       | 31  | Esimies   | 29  |
| Työn jatkuvuus                                   | 28  | Epäselvyys työn jatkuvuudessa                         | 24  |
| Työn itsenäisyys                                 | 26  | Turvaton työ  | 21  |
| Työtahti   | 24  | Itsensä kehittämisen puute                            | 20  |
| Työnantaja                                       | 19  | Työterveyshuollon puutteellisuus                      | 20  |
| Työterveyshuolto                                 | 15  | Työn epäitsenäisyys                                   | 14  |
| Uralla eteneminen                                | 15  | Työn muokkaamattomuus                                 | 14  |
| Työn haasteellisuus                              | 14  | Työajat   | 13  |
| Työajat  | 14  | Työnantaja  | 11  |
| Tulospalkkio                                     | 13  | Tulospalkkion puute                                   | 10  |
| Turvallinen työ                                  | 12  | Vaikeat työtehtävät                                   | 10  |
| Työpaikkaruokailu                                | 6   | Ei mikään näistä                                      | 4   |
| Työn muokkaaminen                                | 4   | Työpaikkaruokailun puute                              | 3   |
| Viestintä  | 3   | Asiakkaat   | 3   |
| Ei mikään näistä                                 | 1   | Työkaverit  | 2   |



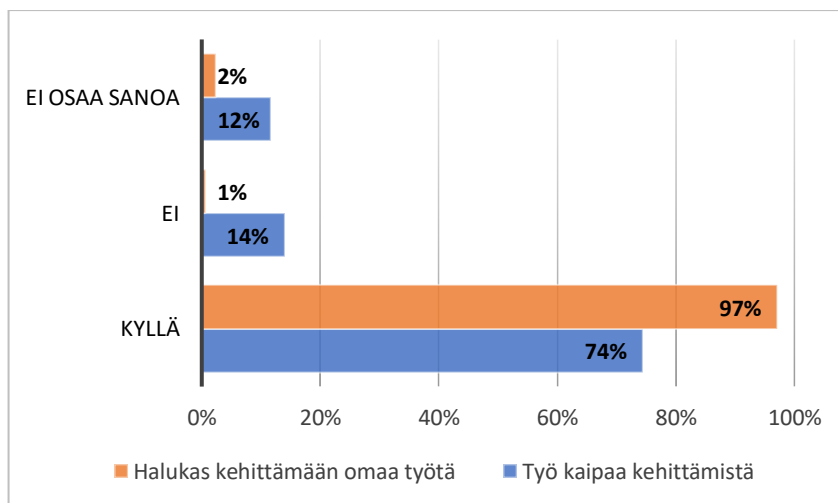
#### 7.4.4 Työn muokkaaminen

Tutkimuksessa on selvitetty vastaajien vaikutusmahdollisuutta omaan työhönsä ja ovatko he kokeneet tulevansa kuulluksi työpaikallaan. Vastaukset ovat jakautuneet kuvion 26 mukaisesti niin, että 83 % vastaajista on pystynyt vaikuttamaan omaan työhönsä ja 70 % on kokenut tulevansa työpaikalla kuulluksi.



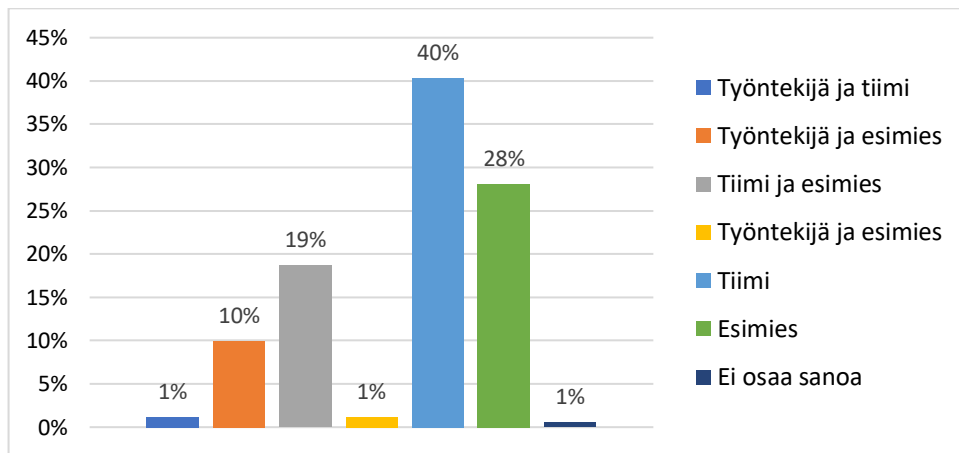
KUVIO 26. Työhön vaikuttamisen mahdollisuus ja kuulluksi tuleminen työpaikalla. n = 171

Kuviosta 27 selviää, että 74 % vastaajista on kokenut työnsä kaipaavan kehittämistä ja lähes kaikki vastaajista ovat olleet halukkaita kehittämään omaa työtä. Työ ei ole kaivannut 14 % mielestä kehittämistä.



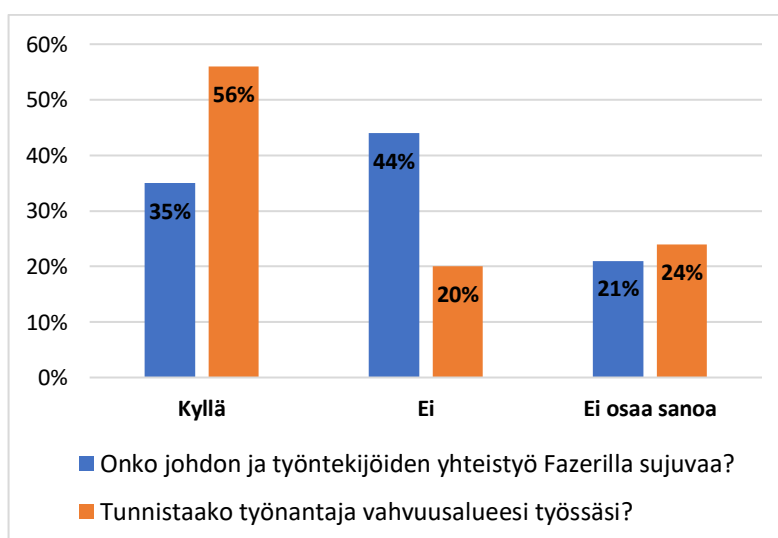
KUVIO 27. Työn muokkaaminen. n = 171

Kysyttäessä kenelle työnkuvien muokkaaminen kuuluu vastaajista enemmistö 40 % on ilmoittanut muokkaamisen kuuluvan työntekijälle ja tiimille (kuvio 28). Seuraavana tulee esimies 28 % osuudella ja kolmantena tiimi ja esimies. Ainoastaan yksi vastaaja ei ole osannut sanoa kenelle työnkuvien muokkaaminen kuuluu.



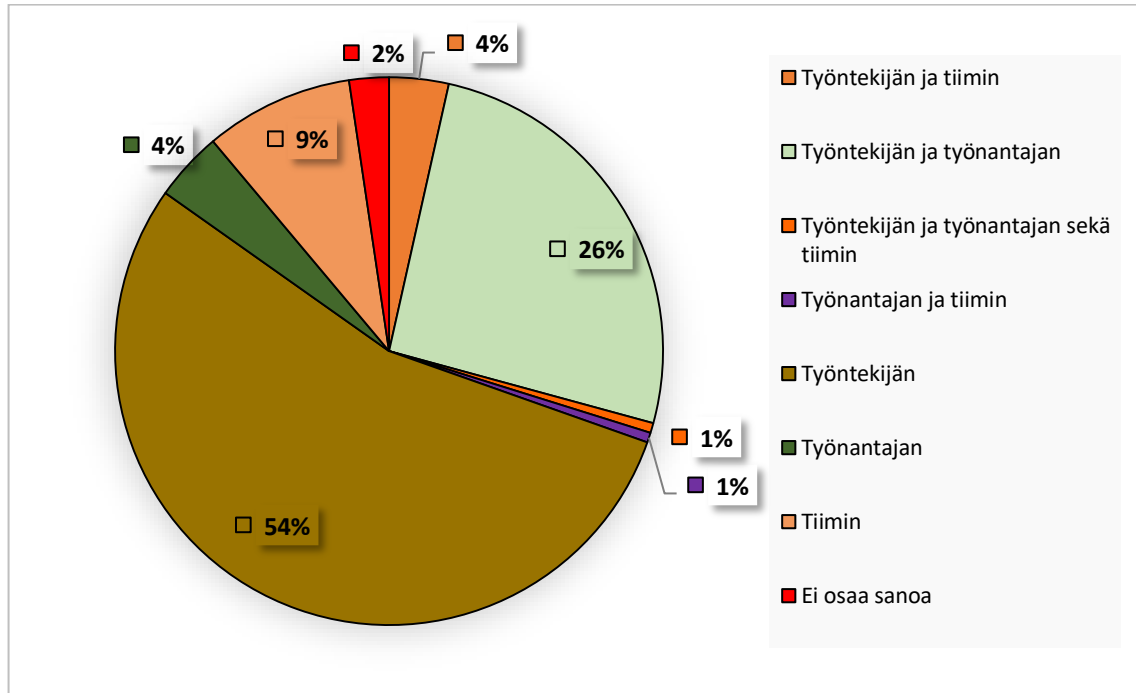
KUVIO 28. Kenelle työnkuvien muokkaaminen kuuluu. n = 171

Kysyttäessä Fazerin johdon ja työntekijöiden yhteistyön sujuvuutta sekä työntekijän vahvuuksien tunnistamista työssä saadaan kuvion 29 mukaiset vastausjakaumat. Yhteistyön on kokenut 35 % vastaajista sujuvaksi, kun taas 20 % on ollut sitä mieltä, ettei työnantaja tunnista vastaajan vahvuusalueita työssä. Yli puolet on kokenut työnantajan tunnistavan vahvuusalueet työssä mutta kuitenkin 65 % ei koe tai ei osaa sanoa yhteistyötä sujuvaksi.



KUVIO 29. Koetaanko Fazerilla johdon ja työntekijöiden yhteistyö sujuvaksi ja tunnistaako työnantaja työntekijän vahvuusalueet työssä. n = 171

Vastuu työntekijän omasta osaamisesta jakautuu kuvion 30 mukaisesti. Vastaajien on annettu valita enintään kaksi vaihtoehtoa. 171 vastaajasta 64 % on ollut sitä mieltä, että työntekijän oma osaaminen on työntekijän omalla vastuulla. Yli puolet vastaajista on mieltänyt osaamisen olevan työntekijän lisäksi myös tiimin vastuulla. Kuvio 30 selventää muiden vastausyhdistelmien jakautumisen.



KUVIO 30. Kenen vastuulla on työntekijän oma osaaminen. n = 171

#### 7.4.5 Henkilöstökokemus käsitteenä

Henkilöstökokemus on käsitteenä tuore eikä tutkija teoriapohjan materiaalia läpikäydessään ole löytänyt sille selkeää määritelmää. Fazerin työhyvinvointitutkimuksella on tavoiteltu sellaista määritelmää, jolla henkilöstökokemus ymmärretään. Kysymyksessä on annettu kuusi vaihtoehtoa, joista jokainen vastaaja on saanut valita enintään kolme käsitettä, miten termin on ymmärtänyt. Taulukossa 4 on listattu vaihtoehtojen saamat valintamäärät kappaleittain ja prosenttiosuuksin. Kuudesta vaihtoehdosta määritelmä ”Henkilöstökokemus syntyy työntekijöiden saamista palautteista, kehittämistoimiin ryhtymisestä ja onnistumisista” on saanut 116 vastaajan valitsemaan sen yhdeksi henkilöstökokemusta määritteleväksi käsitteeksi. 90 vastaajaa on valinnut ”Henkilöstökokemus on jokaisen työntekijän kokema työtyytyväisyyttä” määrittelemään henkilöstökokemusta.

TAULUKKO 4. Henkilöstökokemus -käsitteen ymmärtäminen. n = 171

| Vaihtoehto määritelmälle   | % osuus vastaajista | Kappalemäärä |
|--|---------------------|--------------|
| Henkilöstökokemus on yhtä kuin työilmapiiri.   | 18 %                | 67           |
| Henkilöstökokemus luo asiakaskokemuksen.   | 16 %                | 59           |
| Henkilöstökokemus on jokaisen työntekijän kokemaa työtyytyväisyyttä.   | 24 %                | 90           |
| Henkilöstökokemus on johdon aikaansaamaa sitoutuneisuutta työhön.  | 8 %                 | 30           |
| Henkilöstökokemus syntyy työntekijöiden saamista palautteista, kehittämistoimiin ryhtymisestä ja onnistumisista. | 31 %                | 116          |
| En osaa sanoa  | 4 %                 | 16           |

Liite 2 täsmentää vastaajien yhdistelmät henkilöstökokemus -määritelmälle koska 171 vastaajasta 56 on valinnut henkilöstökokemukselle yhden määritelmän, mukaan lukien 16 vastaajaa, jotka eivät ole osanneet sanoa määritelmää. Kaksi vaihtoehtoa tarjotuista määritelmistä on kaikista vastaajista valinnut 23 ja kolmen määritelmän yhdistelmän 92 vastaajaa. Eniten vastaajista (23) on valinnut yhdistelmän ”Henkilöstökokemus on yhtä kuin työilmapiiri, henkilöstökokemus on jokaisen työntekijän kokemaa työtyytyväisyyttä sekä henkilöstökokemus syntyy työntekijöiden saamista palautteista, kehittämistoimiin ryhtymisestä ja onnistumisista”. Vaihtoehtoon ”Henkilöstökokemus syntyy työntekijöiden saamista palautteista, kehittämistoimiin ryhtymisestä ja onnistumisista” on valinnut yhtä monta vastaajaa (19) kuin yhdistelmän ”Henkilöstökokemus luo asiakaskokemuksen, henkilöstökokemus on jokaisen työntekijän kokemaa työtyytyväisyyttä ja henkilöstökokemus syntyy työntekijöiden saamista palautteista, kehittämistoimiin ryhtymisestä ja onnistumisista”. Vähiten vastaajat ovat ymmärtäneet vaihtoehtoon ”Henkilöstökokemus on johdon aikaansaamaa sitoutuneisuutta työhön” määrittelemään henkilöstökokemusta käsitteenä (8 %).

#### 7.4.6 Avoimet mielipiteet

Kyselyn muodostuttua vaihtoehtokyselyksi avoimille vastauksille ei ole jäänyt tilaa. Kuitenkin vastaajien ajatuksien jakamiselle on haluttu antaa mahdollisuus. Tutkijan sähköpostiin @tuni.fi on saapunut postia aiheesta yhdestä ravintolasta koko Suomen alueelta. Lähettäjiä toiveena on saada Fazer panostamaan enemmän alueelliseen tiimiytymiseen ja vertaistuen mahdollistamiseen. Ravintolapäälliköt tarvitsisivat oman kanavan tai tapaamisen asioiden jakamiseen kollegoiden kesken.

Vertaistuki on tutkijan mielestä tärkeää ja mikäli alueen muut esimiehet ovat kaukana ja vieraita, on omien ajatusten jakaminen vaikeaa. Omista tuntemuksista kun ei halua omalle esimiehelleen aina kertoa. Kerran kuukaudessa järjestettävät alueelliset ravintolapäällikköpalaverit ovat asiakeskeisiä eikä niissä ole riittävästi aikaa keskinäiseen ajatusten vaihtoon omista kokemuksista ja tuntemuksista.

Sähköpostitse lähestyvät vastaajat ovat toivoneet työnantajalta työhyvinvointia tukevaa ennaltaehkäisevää kannustusta esimerkiksi kehonhuoltoon. Tukea on toivottu edes osittain hierontaan, fysioterapiaan, jalkahoitoon tai muuhun sellaiseen edes muutaman kerran vuodessa. Fazerilla toimiva oma henkilökunnan kerho Kafa on toivottu herätettävän uudelleen henkiin, jotta työkavereita voisi tavata muissakin merkeissä kuin vain työssä. Kafalaisille voitaisiin varata esimerkiksi oma sali- tai joogavuoro, josta saataisiin työhyvinvointia ja ennaltaehkäisevää hyvinvointia. Tämä vaatisi koordinaattorin mainostamaan ja muistuttamaan kafalaisia tarjolla olevista vaihtoehdoista.

## 8 YHTEENVETO

### 8.1. Johtopäätökset tuloksista

Fazerin työntekijöille suunnatun tutkimuksen perusteella voidaan työhyvinvointi määrittellä ihmisen kokonaisvaltaiseksi hyvinvoinniksi. Myös MEADOW-tutkimuksen mukaan ihmisten kokema työtyytyväisyys näkyy yleisenä hyvinvointina (Puttonen ym. 2016, 6). Fazerilaiset ovat samaa mieltä Made By Finland -tutkimukseen vastanneiden kanssa siitä, kenelle työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu. Jokaisen työntekijän tulee kantaa vastuu sekä omasta että työyhteisönsä hyvinvoinnista ja sen huolehtimiseen ollaan myös valmiita panostamaan. Enemmistö vastaajista kokee myös oman osaamisensa olevan työntekijän omalla vastuulla. Made By Finlandin (2017b) mukaan yhteistyön sujuvuutta voidaan kuvata myös ihmisten välisenä kemiana. Tiimissä yhteistyötä tekemällä erilaisten ihmisten vahvuudet ja osaamiset saadaan käyttöön paremmin, hiljainen tieto siirtyy vanhemmilta työntekijöiltä nuoremmille ja yhdessä löydetään ratkaisut haasteisiin tukemalla toisia ja jakamalla vastuita (Made By Finland 2017b).

Fazerilla yli puolet vastaajista ovat kokeneet sekä oman että tiiminsä työhyvinvoinnin hyväksi. Samaa suuntaa kertoo myös Made By Finlandin (2017b) tulokset työpaikkojen ilmapiiristä. Corporate Spiritin (2017) mukaan lähes puolet fazerilaisista ovat kokeneet yhtiön panostuksen henkilöstön työhyvinvointiin riittämättömäksi. Fazerilaisten työhyvinvointitutkimukseen vastanneet kokevat kuitenkin työnantajan pääsääntöisesti tunnistavan työntekijöiden vahvuusalueet työssä mutta johdon ja työntekijöiden yhteistyöhön tulisi panostaa enemmän. Vahvuusalueen tunnistamisessa onkin onnistuttu Made By Finland -tutkimusta paremmin, jonka mukaan työnantajien koetaan tunnistavat työntekijöidensä vahvuusalueet vain hyvin heikosti (Made By Finland 2017b).

Taulukko 5 vertailee fazerilaisille toteutetun kyselyn tuloksia Made By Finlandin tuloksiin työhyvinvoinnin tärkeimmistä tekijöistä. Molemmista tutkimuksista saadaan samat tulokset: hyvä työilmapiiri on ratkaisevin tekijä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Työn tulee lisäksi motivoida ja olla joustavaa ottaen enemmän huomioon työntekijän omaa elämää. ZEF Oy:n (2018, 22) mukaan työn merkitys ja oman roolinsa kokeminen työyhteisössä tärkeäksi motivoivat sekä työntekijöitä että esimiehiä.

TAULUKKO 5. Fazerilaisten työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät verraten Made By Finland -tutkimukseen vastanneiden tekijät (Suomalaisen Työn Liitto. 2017, muokattu)

| <b>Tutkimus Fazerilaisille<br/>n=171</b>         | <b>%</b> | <b>Made By Finland<br/>-tutkimus<br/>n=2219</b>           | <b>%</b> |
|--|----------|---|----------|
| Hyvä työilmapiiri                                | 77 %     | Hyvä työilmapiiri   | 52 %     |
| Motivoiva työ                                    | 59 %     | Motivoiva työ   | 37 %     |
| Toimiva yhteistyö                                | 42 %     | Mahdollisuus vaikuttaa oma työn sisältöön ja toimenkuvaan | 29 %     |
| Työkaverit                                       | 36 %     | Turvattu työpaikka  | 24 %     |
| Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen joustavuus | 35 %     | Joustavuus työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa        | 22 %     |
| Hyvinvoinnin tukeminen                           | 29 %     | Alaisiinsa luottava esimies                               | 21 %     |
| Itsensä kehittämisen mahdollisuus                | 26 %     | Mahdollisuus hyödyntää omia vahvuuksia                    | 20 %     |
| Palkka   | 21 %     | Viihtyisä ja toimiva työympäristö                         | 16 %     |
| Esimies  | 20 %     | Yhdessä tekemisen henki                                   | 16 %     |
| Asiakkaat  | 19 %     | Hyvät työtoverit  | 15 %     |

Fazerilla koetaan, että omaan työhön pystytään vaikuttamaan ja työpaikoilla tullaan kuulluiksi. ”Ihmiset haluavat tulla kuulluiksi” ilmenee Made By Finland -tutkimuksessa (2017a). MEADOW-tutkimuksessa (Puttonen ym. 2016, 15) vajaa puolet vastaajista on kokenut pystyvänsä vaikuttamaan omiin työtehtäviinsä ja työolobarometrin (Lyly-Yrjänäinen 2018, 56) mukaan 17 % vastaajista ei ole minkäänlaisia vaikutusmahdollisuuksia, joten Fazerilla tässä on onnistuttu huomattavasti paremmin. Lähes kaikki (97 %) Fazerin kyselyyn vastanneet ovat halukkaita kehittämään omaan työtään, vaikka lähes kolme neljäsosaa on edelleen kokenut kaipaavansa työnsä kehittämistä. Antaako työnantaja mahdollisuuden työn kehittämiseen, mikäli näin moni kokee työn kehittämisen tarvetta? Fazerilaiset haluavat vaikuttaa ja tulla kuulluiksi ja kuten Puttonen ym. (2016, 28) kiteyttävät on työntekijä oman työnsä paras asiantuntija, joten on tärkeää, että työntekijä osallistetaan työnsä ja työympäristönsä kehittämiseen.

Enemmistön mielestä työn muokkaaminen kuuluu sekä työntekijälle että tiimille. Made By Finlandin (2017a) tutkimus selvitti, että osallistaminen on erittäin tärkeää ja kehittäessään omaa työtään koetaan merkityksellisyyttä. Työolobarometrin mukaan mahdollisuudet osallistua toiminnan kehittämiseen työpaikalla ovat selkeästi parantuneet ja lähes jokainen suomalainen onkin sitä mieltä, että suomalainen työelämä vahvistuu parhaiten työnantajien ja työntekijöiden kehittäessä sitä yhdessä (Lyly-Yrjänäinen 2018, 35; Made By Finland 2017b).

Henkilökokemus voidaan fazerilaisille toteutetun tutkimuksen perusteella määritellä olevan jokaisen työntekijän kokemaa työtyytyväisyyttä ja syntyvän työntekijöiden saamista palautteista, kehittämistoimiin ryhtymisestä ja onnistumisista. Koska tärkein työtyytyväisyyteen vaikuttava tekijä on työilmapiiri, voidaan henkilökokemusta verrata myös siihen. Henkilöstökokemuksella luodaan pohjaa asiakaskokemukselle, joten työntekijöiden työskennellessä hyvässä työilmapiirissä kokien työtyytyväisyyttä ilmenee se asiakkaille hyvänä palvelukokemuksena.

## **8.2. Kehitysehdotuksia ja pohdintaa**

Työhyvinvointi muuttuu työelämän mukana. Se laajenee käsitteenä ja pian Suomessakin on organisaatioilla useita erilaisia hyvinvointistrategioita kuten Isossa-Britanniassa, jossa keskitytään myös liikuntaan, mielenterveyteen ja jopa työ- ja perhe-elämän tasapainottamiseen sekä terveelliseen ruokailuun. Kilpailu osaavista ihmisistä jatkuu eikä suurtakaan palkkaa koeta riittäväksi korvaukseksi, jos työtahti on epäinhimillisestä eikä ihmisestä välitetä. Nuoret osaajat tulevat valikoimaan työnantajansa, koska työstä on tullut tapa toteuttaa omia tavoitteita ja kehittää itseään luomalla työstä ”se oma juttu”. Ymmärtämällä ihmisen hyvinvoinnin merkityksen tekemällä asioita viisaammin, inhimillisemmin ja ihmistä kunnioittaen karttuu työhyvinvoinnille entistä enemmän taloudellista arvoa. Työtehoa ja innovatiivisuutta lisätään fyysisellä ja emotionaalisella turvallisuudella. (Kesti 2007, 18; Ojala & Ahonen 2003, 188–189.)

Vaikka Kestin (2007, 126) mukaan työhyvinvointia ei voi kehittää erikseen eikä se Mankan ja Mankan (2016, 80) mukaan synny organisaatiossa itsestään, voidaan työhyvinvointiin tämän tutkimuksen tulosten perusteella hyvinkin vaikuttaa. Ilmapiirin voidaan



tulosten perusteella todeta olevan tärkein työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Kun mietitään, keitä työyhteisöissä toimii, niin voidaan päätellä, ketkä siihen eniten vaikuttavat. Otalan ja Ahosen (2003, 22) kanssa on hyvin helppo olla samaa mieltä siitä, että meidän jokaisen oma hyvinvointi lähtee täysin meistä jokaisesta itsestämme, meidän omista arvoista, meidän jokaisen omasta halusta. Mikäli ei itse halua pitää itsestään eikä omasta hyvinvoinnistaan huolta, ei mikään työnantajankaan tarjoama työkalu siihen auta (Ojala & Ahonen 2003, 22).

Pienillä muutoksilla ja asioista keskustelemalla päästään kuitenkin hyvään alkuun ja kun oikea suunta on saavutettu, on sitä pitkin helpompi välillä kivikkoisenkin alun jälkeen jatkaa. Tässä on työyhteisön esimiehellä isoin rooli juuri ylläpitäjänä ja tsemppaajana. Kuuntelemalla ja huomioimalla alaisia pystytään työtä muokkaamaan työn asettamissa rajoissa ja näin työntekijöille syntyy mielihyvän tunnetta, koska he ovat päässeet osallistumaan työnsä kehittämiseen. Mielihyvä aikaansaa tyytyväisyyttä, onnellisuutta ja hyväntuulisuus tarttuu työntekijästä toiseen nostattaen koko työyhteisön työtyytyväisyyttä. Näin työnteko saa lisäbuustia ja motivaatio työtä kohtaa kasvaa. Arvostus, vaikutusmahdollisuudet ja kuulluksi tuleminen ovat kehittämistoimiin ryhtymistä ja niillä synnytetään parempaa henkilöstökokemusta.

Loppujen lopuksi työhyvinvoinnissa ei ole kyse kovinkaan suurista asioista, vaikkakin sen nostattamasta huomiosta voisi niin kuvitella. Kaikki suuri ja iso koostuu pienemmistä palasista ja pala kerrallaan asioita korjaamalla saadaan näistä muodostumaan huikea kokonaisuus. Jokaisessa työyhteisössä niin pienessä kuin suuressa on se yksi vastaan harava negatiivisuudesta itselleen energiaa lataava työntekijä. Siirtymällä pikkuhiljaa negatiivisuudesta positiivisuuteen joutuu tämä viimeinenkin vastarannan kiiski etsimään itselleen uuden energian lähteen. Kivoja tekoja toisilleen tekevä työyhteisö synnyttää itsestään hyväntuulisuutta ja kun koko tiimi hymyilee, niin sen huomaa muutkin. Asiakasrajapinnassa toimiva työyhteisö huomataan ja sinne on myös asiakkaan hyvä tulla. Hyvässä työnimussa pienetkin kiirehetket eivät kuormita työntekijää vaan niistä pääsee myös palautumaan paremmin. Niin sanottu vaikea asiakaskin otetaan haasteena ja mikä onkaan parempi palaute kuin saada tällainen hymyilemään ja kiittämään saamastaan palvelusta.

Opinnäytetyön kehitysehdotukset on esitetty pyramidimaisena kuviona (kuvio 31), josta voidaan selkeästi havainnoida keinot työhyvinvoinnin parantamiseksi. Työyhteisön esimiestä kannustaa johtamista tukeva strategia ja positiivisella asenteella vahvistettu hyvinvoiva tiimi tuottaa hyvinvoivia työntekijöitä, joiden ansiosta koko organisaatio kukoistaa.



KUVIO 31. Kehitysehdotus työhyvinvoinnin parantamiseksi.

Aivan kuten Manka ja Manka (2016, 80) toteavat, vaatii työhyvinvointi systemaattista johtamista. Johtamista tulee tukea strategisella suunnittelulla, henkilöstön voimavaroja lisäämällä ja työhyvinvointitoimintaa jatkuvasti arvioimalla. Hyvinvoiva henkilöstö joustaa ja kehittää itse itseään. Hyvinvoivassa työympäristössä on turvallista toimia eikä sinne kuulu henkinen pahanolon tuottaminen. Näillä synnytetään työhyvinvointipääomaa, joka vaikuttaa organisaation tulokseen ja työntekijöiden henkilökohtaiseen hyvinvointiin kasvattavalla tavalla. (Manka & Manka 2016, 80, 231.) Joustamisessa täytyy myös huolehtia

sen molemmin puolisesta toteutumisesta niin työntekijää kuin työnantajaa koskevissa asioissa, jotta mahdollistetaan vastavuoroinen joustaminen.

Panostamalla työhyvinvointiin muodostuu henkilöstökokemuksesta työnantajalle arvoa tuova asia. Ihmisten kokemus työstä muodostuu siitä, millaisena työnantajakuva nähdään, miten työyhteisö koetaan, millaista johtamisen tulee henkilön mielestä olla ja miten työhön pystytään vaikuttamaan. Osallistamalla henkilö oman työnsä kehittämiseen luodaan molemmin puolista luottamusta sekä työntekijä tulee näin kuulluksi. Huomioimalla työntekijät ihmisenä eikä tekevinä yksikköinä muodostetaan välittävä suhde työnantajan ja työntekijän välille ja työsuhte koetaan henkilökohtaisena suhteena, josta on vaikeampi irtautua. Kun työn imua kokeva henkilökunta saadaan sitoutettua organisaatioon, säilyy työntekijöiden osaaminen ja työkyky pitkään talon käytössä.

### **8.3. Oma oppiminen**

Työhyvinvointi ei ollut itselleni se ensimmäinen aihe, joka opinnäytetyötä ajatellen nousi mieleeni. Opintoihin hakeutuessa ollut aihe jäi hyvinkin nopeasti koska menneisyyteen on aivan turha mielestäni takertua. Menneisyydestä voi oppia, mutta sen ehdoilla ei kannata elää. Uutta kohti pitää ja täytyy aina mennä, jotta pystyy kehittymään ihmisenä, työntekijänä ja esimiehenä.

Aiheena ja varsinkin lähdekirjallisuutta ajatellen työhyvinvointi käsittää todella laajan määrän kirjoja, tutkimuksia, julkaisuja ja kirjoitelmia sekä mielipiteitä. Koska työhyvinvointiin on kiinnitetty huomiota jo 1800-luvun puolivälistä lähtien järjestelmällisenä suojeluna ja tutkimuksetkin on aloitettu 1920-luvulla, voidaan lähdekirjallisuuden todeta olevan valtava. Kirjallisuutta ajatellen halusin keskittyä mahdollisimman tuoreisiin ja ajan tasalla oleviin lähteisiin ottaen kansainväliset lähteet mukaan. Tutkimuksia aiheesta on suoritettu useita ja omaa tutkimustani ajatellen niiden joukosta löytyi omien tutkimustulosteni vertailuun sopivia tutkimuksia. Hätkähdyttävintä oli todeta Made By Finlandin yli 2200 vastaajan tuloksien osuvan lähes täydellisesti samoihin tuloksiin kuin fazerilaisille suorittamani tutkimuksen tulokset. Vaikka kysely lähetettiin noin 600 ravintolaan, joissa työskentelee lähes 3000 työntekijää, jäi vastaajien saldo harmittavan pieneksi 171 vastaajan osuudella. Tuloksia vertailllessani kuitenkin pystyn toteamaan tutkimukseni reliabiliteetin ja validiteetin onnistuneen.

Työhyvinvointiin liittyviä osa-alueita on huima määrä ja niissä rajaukseen vaikutti hyvin paljon oma kiinnostukseni. Opettajan kannustamana lisäsin käsitteen henkilöstökokemus opinnäytetyöhöni. Tässä nousi melkein seinä eteeni, koska aiheesta käsittelevää kirjallisuutta ei juurikaan ole ja varsinainen henkilöstökokemuksen käsitys oli itsellenikin vieras. Sain ohjeistuksen määritellä käsitteen omien tutkimuksieni mukaisesti ja tyytyväisenä tutkimukseni teoreettisiin lähteisiin sekä tuloksiini henkilöstökokemus voidaan määritellä yksinkertaisesti olevan jokaisen työntekijän kokema työtyytyväisyyttä ja liittyen siis läheisesti työhyvinvointiin.

Ajallisesti tutkimukseni toteutuminen viivästyivät suunnittelemani aikataulusta vain muutamia viikkoja. Varsinaiselle valmistumiselle olin hakenut lisää aikaa huomattessani opinnäytetyön tekemisen mahdottomuuden työn ja muiden kurssitöiden ohessa. Lopulliseksi ratkaisuksi muodostui työnantajan mahdollistama kahden ja puolen kuukauden opintovapaa. Tämä mahdollisti teoriaosuuden valmistumisen ja kyselyn kysymysten muodostumisen. Varsinainen tutkimuksen suorittaminen alkoi opintovapaani lopulla ja kysely päättyi jo palattuani työhön. Tutkimustulosten analysointi vaatikin työhön palattuani uuden motivoinnin ja tästä iso kiitos Tampereen Ammattikorkeakoulun tuutorilleni.

Kiitos kuuluu myös työnantajan puolella HR-tiimin tukihenkilölleni, joka astui kuvioon kesken opinnäytetyön suunnittelemista. Häneltä, kuten myös omalta esimieheltäni sain hyviä kommentteja ja suuntaa antavia ajatuksia työhyvinvointia ajatellen. Tukihenkilöni myös mahdollisti Fazerin työhyvinvointitutkimuksen jakamisen ravintoloihin. Oma henkilökuntani on saanut olla osallisena erilaisissa työhyvinvointia lisäävissä toiminnoissa ja pian toteutettavassa Fazerin People Power Surveyssa mahdolliset tulokset esimiesosuutta tutkivassa osuudessa toivottavasti näkyvät.

Tutkimusta kirjoittaessani en tinkinyt yöunistani tiedostaen levon olevan tärkeä osa jakamista. Aika kirjoittamiseen on ollut pois liikkumisesta ja yhteisestä ajasta perheen, kumppanin ja ystävien kanssa eli fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnistani. Tämä tutkimus päättyy omalta osaltani analysoimiini tuloksiin mutta työhyvinvointia on aina tärkeää tutkia ja löytää kenties uusia tapoja kehittää ja parantaa työntekijöiden henkilöstökokemusta ja työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin tutkiminen on opettanut minulle, miten tärkeää on positiivinen asenne työtä ja elämää kohtaan.

## LÄHTEET

Anttonen, H. & Räsänen, T. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos. Luettu 30.1.2019. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi-uudistuksia-ja-hyvia-kaytantoja.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Amabile, T. & Kramer, S. 2012. To Give Your Employees Meaning, Start With Mission. Harvard Business Review. Luettu 5.12.2018. <https://hbr.org/2012/12/to-give-your-employees-meaning>

Baldoni, J. 2013. Employee Engagement Does More than Boost Productivity. Harvard Business Review. Luettu 6.12.2018. <https://hbr.org/2013/07/employee-engagement-does-more>

Corporate Spirit Oy. 2017. Fazer Food Services Finland. Henkilöstötutkimusraportti.

Fazer. n.d. Luettu 9.1.2019. <https://www.fazergroup.com/fi/>

Fazer. 2018. Fazerin yritysraportti. Luettu 9.1.2019. [https://www.fazergroup.com/globalassets/global/fazergroup/reports--governance/reports--presentations/fi/fg\\_fazer\\_annual\\_review\\_2017\\_fi.pdf](https://www.fazergroup.com/globalassets/global/fazergroup/reports--governance/reports--presentations/fi/fg_fazer_annual_review_2017_fi.pdf)

Forma, P. 2017. Työelämäpalvelujen muutos ja pysyvyys. Blogi. Luettu 5.12.2018. <https://www.keva.fi/blogi-kirjoitukset/tyoelamapalvelujen-muutos-ja-pysyvyys/>

Hakanen, J. & Seppälä, P. n.d. Työterveyslaitos. Työn imu. Luettu 3.12.2018 <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

Hakanen, J. & Seppälä, P. n.d 2. Työterveyslaitos. Työn tuunaaminen. Luettu 3.12.2018. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/tyon-tuunaaminen/>

Johnson, S., Robertson, I. & Cooper, C. L. 2018. Well-being: Productivity and happiness at work. 2nd edition. Cham, Switzerland: Springer International Publishing.

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.

Korkiakoski, K. 2017. Asiakaskokemus = henkilöstökokemus? Luettu 5.12.2018. <https://karikko.wordpress.com/2017/04/05/asiakaskokemus-henkilostokokemus/>

Laitinen, J. & Korkiakangas, E. n.d. Terveiden edistäminen. Työterveyslaitos. Luettu 3.12.2018. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/terveyden-edistaminen-tyopaikalla/>

Lyly-Yrjänäinen, M. 2018. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työelämä 32/2018. Työolobarometri 2017. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 21.1.2019. <https://tem.fi/julkaisu?pubid=URN:ISBN:987-952-327-293-4>

Made By Finland. 2017a. Maailman paras työ tulee Suomesta. Osaamistarina. Luettu 21.1.2019. [https://madebyfinland.suomalainentyo.fi/wp-content/uploads/sites/6/2017/10/MBF-tyoelama\\_osaamistarina.pdf](https://madebyfinland.suomalainentyo.fi/wp-content/uploads/sites/6/2017/10/MBF-tyoelama_osaamistarina.pdf)

Made by Finland. 2017b. Tutkimusraportti. Luettu 21.1.2019. <https://suomalainentyo.fi/wp-content/uploads/2018/01/made-by-finland-tutkimusraportti-tiivistelma.pdf>

Made By Finland. 2017c. Maailman paras työ tulee Suomesta. Turvallisuus. Luettu 21.1.2019. <https://madebyfinland.suomalainentyo.fi/wp-content/uploads/sites/6/2017/10/turvallisuustarina.pdf>

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Muuraiskangas, J. 2017. Henkilöstökokemus – vuoden 2017 trendi? Blogi. Päivitetty 18.01.2017. Luettu 5.12.2018. <https://www.questback.com/fi/blogi/henkilostokokemus-vuoden-2017-trendi/>

Mähönen, E. 2017. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työelämä 34/2017. Työolo-  
barometri Syksy 2016. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 3.12.2018. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80549/TEMrap\\_34\\_2017\\_verkkojulkaisu.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80549/TEMrap_34_2017_verkkojulkaisu.pdf)

Otala, M. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.

Oy Karl Fazer Ab. n.d. Fazer Food Services. Luettu 9.1.2019. <https://www.fazerfood-services.com/fi/>

Pahkin, K. n.d. Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Luettu 3.12.2018. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Puttonen, S.; Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi: Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos. Luettu 3.12.2018. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%C3%B6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Questback. n.d. Varmista kasvu ja taistele talenteista. Henkilöstön matkan mittaamisen kulmakivet. Luettu 30.1.2019. <http://info.questback.com/rs/480-KMM-025/images/Questback%20-Taistele%20talenteista.pdf>

REBA. 2017. Employee Wellbeing Research. The evolution of workplace wellbeing in the UK. Luettu 22.1.2019. [https://reba.global/files/document/96/1487613242\\_REBAEmployeeWellbeingResearch2017ESV\\_web.pdf](https://reba.global/files/document/96/1487613242_REBAEmployeeWellbeingResearch2017ESV_web.pdf)

REBA. 2018. Employee Wellbeing Research. How employers, CEOs and government are driving new agendas. Luettu 22.1.2019. [https://reba.global/files/document/171/1521138370\\_REBAEmployeeWellbeingResearch2018ESV\\_web.pdf](https://reba.global/files/document/171/1521138370_REBAEmployeeWellbeingResearch2018ESV_web.pdf)

Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S. & Seitsamo, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö - menestyvä yritys. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Rinne, L. 2018. Kun työkyky kyykkää. Blogi. Luettu 5.12.2018. <https://www.keva.fi/blogi-kirjoitukset/kun-tyokyky-kyykkaa/>
- Ristikangas, M. 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: Sanoma Pro.
- Sarkkinen, M. 2015. Tuunaja tekee työstä itsensä näköistä. Työterveyslaitos. Työpiste. Luettu 3.12.2018. <https://www.ttl.fi/tyopiste/tuunaja-tekee-tyosta-itsensa-nakoista/>
- Sarkkinen, M. 2017. Kymmenen kysymystä työn tuunaamisesta. Työterveyslaitos. Työpiste. Luettu 3.12.2018. <https://www.ttl.fi/tyopiste/kymmenen-kysymysta-tyon-tuunauksesta/>
- Seuri, M. & Suominen, R. 2009. Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Silver Swan Recruitment. Everything you need to know about recruiting millennials in 2018. Blogi. Päivitetty 2.1.2018. Luettu 31.1.2019. <https://www.silverswanrecruitment.com/everything-need-know-recruiting-millennials-2018/>
- Suomalaisen Työn Liitto. 2017. Tutkimus: työilmapiiri työhyvinvoinnin tärkein tekijä. Tiedote 23.10.2017. Luettu 3.12.2018. [http://www.tyoelama2020.fi/ajankohtaista/uutiset/tutkimukset\\_ja\\_selvitykset/tutkimus\\_tyoilmapiiri\\_tyohyvinvoinnin\\_tarkein\\_tekija.5025.news](http://www.tyoelama2020.fi/ajankohtaista/uutiset/tutkimukset_ja_selvitykset/tutkimus_tyoilmapiiri_tyohyvinvoinnin_tarkein_tekija.5025.news)
- TripleWin. 2015. Miksi hyvään henkilöstökokemukseen kannattaa sijoittaa? Luettu 6.12.2018. <https://nooa.global/fi/miksi-hyvaan-henkilostokokemukseen-kannattaa-sijoittaa/>
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro.
- Työterveyslaitos. n. d. Elintavat ja työhyvinvointi. Luettu 3.12.2018. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/terveyden-edistaminen-tyopaikalla/elintavat-ja-tyohyvinvointi/>
- Varantola, K., Launis, V., Helin, M., Spoof, S K. & Jäppinen, S. 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa: tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Luettu 20.2.2019. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi. Luettu 2.3.2019. <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>
- Väänänen, A. 2018. Työtekijän mieli työelämän muutoksessa – tutkimushavaintoja ja pohdintaa jatkosta. Työterveyslaitos. Luettu 3.12.2018. <https://www.ttl.fi/tyontekijan-mieli-tyoelaman-muutoksessa-tutkimushavaintoja/>
- Work and Well-Being. 2014. What is well-being. Luettu 3.12.2018. <https://www.workandwellbeing.com/what-is-well-being/>
- ZEF Oy. 2018. Suuri työhyvinvointitutkimus. Luettu 21.1.2019. <https://insights.zef.fi/suuri-tyohyvinvointitutkimus-2018-lataa-raportti>

## Liite 1. Kysely Fazerilaisten työhyvinvoinnista

Hei!

Suoritan Tampereen Ammattikorkeakoulussa YAMK Palveluliiketoiminnan johtamisen restonomikoulutusta ja kyselyni liittyy opinnäytetyöni tutkimukseen työhyvinvoinnista. Kyselyn avulla pyritään löytämään konkreettisia keinoja työhyvinvoinnin parantamiseen Fazerilla. Vastaaminen monivalintakysymyksiin kestää viitisen minuuttia ja voit tarvittaessa jatkaa kyselyä kotona. Ohjeistus linkin lähettämisestä löytyy kyselyn lopusta. Vastaaminen on vapaaehtoista ja näkyvät nimettöminä järjestelmässä. Arvostan vastaamiseen käyttämäsi aikaa paljon.

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 23.1.2019 16.27 ja päättyy 17.2.2019 23.59

## Kysely Fazerilaisten työhyvinvoinnista

Opinnäytetyökysely Fazerin ravintoloihin työhyvinvoinnista.

## Taustatiedot

Sukupuoli

Mies  Nainen

Ikä

Alle 25v  35-49v  
 25-34v  Yli 50v

Asutko

Vanhempien luona  Lasten kanssa  
 Yksin  Perheen kanssa  
 Kumppanin kanssa

Fazerilla töissä

Alle 1 vuotta  6-10 vuotta  
 1-5 vuotta  Yli 10 vuotta

## Työhyvinvointi

Mikä seuraavista määrittelee mielestäsi työhyvinvointia parhaiten? Valitse yksi (1).

Työhyvinvointi on fyysisestä jaksamisesta huolehtimista.  Työhyvinvointi on ihmisen kokonaisvaltaista hyvinvointia.  
 Työhyvinvointi on työn muokkaamista itselle sopivaksi tekemiseksi.  Työhyvinvointi on työpaikalla koettua työtyytyväisyyttä.  
 Työhyvinvointi on henkisestä jaksamisesta huolehtimista.

Koetko oman työhyvinvointisi hyväksi?

Kyllä  En osaa sanoa  
 En

Koetko tiimisi työhyvinvoinnin hyväksi?

Kyllä  En osaa sanoa  
 En

Kenelle työhyvinvoinnista huolehtiminen mielestäsi kuuluu?

Työntekijälle  Tiimille  
 Työnantajalle  Kaikille

Panostaako Fazer työhyvinvointiin mielestäsi riittävästi?

Kyllä  En osaa sanoa  
 Ei

Oletko valmis panostamaan oman tiimisi työhyvinvointiin?

Kyllä  En osaa sanoa  
 En



2 (3)

Osallistutko tiimisi yhteistyöhön mielestäsi riittävällä tavalla?

- Kyllä       En osaa sanoa  
 En

Oletko valmis panostamaan omaan työhyvinvointiisi?

- Kyllä       En osaa sanoa  
 En

Mitkä seuraavista lisäävät omaa työhyvinvointiasi? Valitse viisi (5) tärkeintä.

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Työnantaja        | <input type="checkbox"/> Hyvinvoinnin tukeminen                           |
| <input type="checkbox"/> Työkaverit        | <input type="checkbox"/> Uralla eteneminen                                |
| <input type="checkbox"/> Hyvä työilmapiiri | <input type="checkbox"/> Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen joustavuus |
| <input type="checkbox"/> Motivoiva työ     | <input type="checkbox"/> Työn muokkaaminen                                |
| <input type="checkbox"/> Työajat           | <input type="checkbox"/> Itsensä kehittämisen mahdollisuus                |
| <input type="checkbox"/> Työtahti          | <input type="checkbox"/> Viestintä  |
| <input type="checkbox"/> Työn määrä        | <input type="checkbox"/> Tulospalkkio                                     |
| <input type="checkbox"/> Työn itsenäisyys  | <input type="checkbox"/> Työn haasteellisuus                              |
| <input type="checkbox"/> Esimies           | <input type="checkbox"/> Työn jatkuvuus                                   |
| <input type="checkbox"/> Toimiva yhteistyö | <input type="checkbox"/> Työpaikkaruokailu                                |
| <input type="checkbox"/> Turvallinen työ   | <input type="checkbox"/> Asiakkaat  |
| <input type="checkbox"/> Palkka            | <input type="checkbox"/> Ei mikään näistä                                 |
| <input type="checkbox"/> Työterveyshuolto  |   |

Mitkä seuraavista vähentävät omaa työhyvinvointiasi? Valitse viisi (5) olennaisinta.

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Työnantaja                       | <input type="checkbox"/> Hyvinvoinnin tukemisen puute                          |
| <input type="checkbox"/> Työkaverit                       | <input type="checkbox"/> Uralla etenemättömyys                                 |
| <input type="checkbox"/> Huono työilmapiiri               | <input type="checkbox"/> Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen joustamattomuus |
| <input type="checkbox"/> Motivoimaton työ                 | <input type="checkbox"/> Työn muokkaamattomuus                                 |
| <input type="checkbox"/> Työajat                          | <input type="checkbox"/> Itsensä kehittämisen puute                            |
| <input type="checkbox"/> Työtahti                         | <input type="checkbox"/> Viestinnän puute                                      |
| <input type="checkbox"/> Työn määrä                       | <input type="checkbox"/> Tulospalkkion puute                                   |
| <input type="checkbox"/> Työn epäitsenäisyys              | <input type="checkbox"/> Vaikeat työtehtävät                                   |
| <input type="checkbox"/> Esimies                          | <input type="checkbox"/> Epäselvyys työn jatkuvuudessa                         |
| <input type="checkbox"/> Yhteistyön puute                 | <input type="checkbox"/> Työpaikkaruokailun puute                              |
| <input type="checkbox"/> Turvaton työ                     | <input type="checkbox"/> Asiakkaat   |
| <input type="checkbox"/> Palkka                           | <input type="checkbox"/> Ei mikään näistä                                      |
| <input type="checkbox"/> Työterveyshuollon puutteellisuus |  |

Pystytkö itse vaikuttamaan omaan työhösi?

- Kyllä       En osaa sanoa  
 En

Koetko, että työsi kaipaa kehittämistä?

- Kyllä       En osaa sanoa  
 En

Oletko halukas kehittämään omaa työtäsi?

- Kyllä       En osaa sanoa  
 En

Koetko tulevasi kuulluksi työpaikallasi?

- Kyllä       En osaa sanoa  
 En

Kenelle työnkuvien muokkaaminen mielestäsi kuuluu?

- Työntekijälle       Esimiehelle  
 Tiimille       En osaa sanoa

Onko mielestäsi johdon ja työntekijöiden yhteistyö Fazerilla sujuvaa?

- Kyllä       En osaa sanoa  
 Ei

3 (3)

Tunnistaako työnantaja vahvuusalueesi työssäsi?

- Kyllä     En osaa sanoa  
 Ei

Kenen vastuulla on työntekijän oma osaaminen?

- Työntekijän     Tiimin  
 Työnantajan     En osaa sanoa

Miten ymmärrät henkilöstökokemuksen? Valitse vaihtoehdoista enintään kolme (3) sopivaa.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Henkilöstökokemus on yhtä kuin työilmapiiri.                         | <input type="checkbox"/> Henkilöstökokemus on johdon aikaansaamaa sitoutuneisuutta työhön.  |
| <input type="checkbox"/> Henkilöstökokemus luo asiakaskokemuksen.                             | <input type="checkbox"/> Henkilöstökokemus syntyy työntekijöiden saamista palautteista, kehittämistoimiin ryhtymisestä ja onnistumisista. |
| <input type="checkbox"/> Henkilöstökokemus on jokaisen työntekijän kokemaa työtyytyväisyyttä. | <input type="checkbox"/> En osaa sanoa  |

#### Osittainen tallennus

- Tahdon tallentaa täyttämäni tiedot ja jatkaa myöhemmin linkistä, joka lähetetään antamaani osoitteeseen.

Sähköpostiosoite

#### Tietojen lähetyk

Tallenna

Esitäyttö URL

Kiitos vastauksistasi!

## Liite 2. Miten henkilöstökokemus koetaan määritelmänä

|  |  |  |    |
|--|--|--|----|
| Henkilöstökokemus on jokaisen työntekijän kokemaa työtyytyväisyyttä.   | Henkilöstökokemus on johdon aikaansaamaa sitoutuneisuutta työhön.  | Henkilöstökokemus syntyy työntekijöiden saamista palautteista, kehittämistoimiin ryhtymisestä ja onnistumisista. | 10 |
| Henkilöstökokemus on yhtä kuin työilmapiiri.   | Henkilöstökokemus luo asiakaskokemuksen.   | Henkilöstökokemus on jokaisen työntekijän kokemaa työtyytyväisyyttä.   | 11 |
| Henkilöstökokemus on yhtä kuin työilmapiiri.   | Henkilöstökokemus luo asiakaskokemuksen.   | Henkilöstökokemus on johdon aikaansaamaa sitoutuneisuutta työhön.  | 2  |
| Henkilöstökokemus on yhtä kuin työilmapiiri.   | Henkilöstökokemus luo asiakaskokemuksen.   | Henkilöstökokemus syntyy työntekijöiden saamista palautteista, kehittämistoimiin ryhtymisestä ja onnistumisista. | 12 |
| Henkilöstökokemus on yhtä kuin työilmapiiri.   | Henkilöstökokemus on jokaisen työntekijän kokemaa työtyytyväisyyttä.   | Henkilöstökokemus syntyy työntekijöiden saamista palautteista, kehittämistoimiin ryhtymisestä ja onnistumisista. | 23 |
| Henkilöstökokemus luo asiakaskokemuksen.   | Henkilöstökokemus on jokaisen työntekijän kokemaa työtyytyväisyyttä.   | Henkilöstökokemus on johdon aikaansaamaa sitoutuneisuutta työhön.  | 2  |
| Henkilöstökokemus luo asiakaskokemuksen.   | Henkilöstökokemus on jokaisen työntekijän kokemaa työtyytyväisyyttä.   | Henkilöstökokemus syntyy työntekijöiden saamista palautteista, kehittämistoimiin ryhtymisestä ja onnistumisista. | 19 |
| Henkilöstökokemus luo asiakaskokemuksen.   | Henkilöstökokemus on johdon aikaansaamaa sitoutuneisuutta työhön.  | Henkilöstökokemus syntyy työntekijöiden saamista palautteista, kehittämistoimiin ryhtymisestä ja onnistumisista. | 5  |
| Henkilöstökokemus on yhtä kuin työilmapiiri.   | Henkilöstökokemus on johdon aikaansaamaa sitoutuneisuutta työhön.  | Henkilöstökokemus syntyy työntekijöiden saamista palautteista, kehittämistoimiin ryhtymisestä ja onnistumisista. | 5  |
| Henkilöstökokemus on yhtä kuin työilmapiiri.   | Henkilöstökokemus on jokaisen työntekijän kokemaa työtyytyväisyyttä.   | Henkilöstökokemus on johdon aikaansaamaa sitoutuneisuutta työhön.  | 3  |
| Henkilöstökokemus on jokaisen työntekijän kokemaa työtyytyväisyyttä.   | Henkilöstökokemus syntyy työntekijöiden saamista palautteista, kehittämistoimiin ryhtymisestä ja onnistumisista. |  | 11 |
| Henkilöstökokemus on yhtä kuin työilmapiiri.   | Henkilöstökokemus syntyy työntekijöiden saamista palautteista, kehittämistoimiin ryhtymisestä ja onnistumisista. |  | 5  |
| Henkilöstökokemus on johdon aikaansaamaa sitoutuneisuutta työhön.  | Henkilöstökokemus syntyy työntekijöiden saamista palautteista, kehittämistoimiin ryhtymisestä ja onnistumisista. |  | 3  |
| Henkilöstökokemus luo asiakaskokemuksen.   | Henkilöstökokemus syntyy työntekijöiden saamista palautteista, kehittämistoimiin ryhtymisestä ja onnistumisista. |  | 4  |
| Henkilöstökokemus syntyy työntekijöiden saamista palautteista, kehittämistoimiin ryhtymisestä ja onnistumisista. |  |  | 19 |
| Henkilöstökokemus on yhtä kuin työilmapiiri.   |  |  | 6  |
| Henkilöstökokemus luo asiakaskokemuksen.   |  |  | 4  |
| Henkilöstökokemus on jokaisen työntekijän kokemaa työtyytyväisyyttä.   |  |  | 11 |
| En osaa sanoa  |  |  | 16 |