



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Sini-Johanna Kuusela

Työhyvinvoinnin kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

Toukokuu 2019

Tekijä(t)30 Otsikko Sivumäärä Aika	Sini-Johanna Kuusela Työhyvinvoinnin kehittäminen 40 sivua + 1 liite Toukokuu 2019
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	suuntautumisvaihtoehdon nimi
Ohjaaja(t)	Lehtori Riikkilä Timo
<p>Opinnäytetyön aiheena oli työhyvinvoinnin kehittäminen Caverion Suomen tuotannonohjaajille. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten työhyvinvointia voitaisiin kehittää sekä mitä mieltä henkilökunta on tällä hetkellä työhyvinvoinnista ja sen tilasta.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin työhyvinvointia, työyhteisöä, työhyvinvoinnin tärkeyttä sekä työhyvinvoinnin kehittämistä. Tutkimuksen tietopohja koostuu kirjallaisista, artikkeleista sekä internetlähteistä.</p> <p>Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin henkilökohtaisilla haastatteluilla. Tuotannonohjaajista valikoitui haastateltavaksi 22 Työntekijästä 10 työntekijää sekä yksikön päällikkö. Haastattelut pidettiin keväällä helmi-maaliskuussa 2019. Haastatteluiden avulla haluttiin selvittää työhyvinvoinnin nykytila sekä miten työhyvinvointia voitaisiin kehittää.</p> <p>Tulosten perusteella Caverion Suomen tuotannonohjaajien työntekijät sekä entinen yksikön päällikkö kokivat työhyvinvoinnin tilan melko hyvänä, mutta parantamisen varaakin oli. Tutkimuksessa nousi esille, että kommunikoinnissa ja tiedottamisessa koettiin kehittämistarpeita. Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen tarvitsisi tarkennusta. Yhteishengen nostattaminen vapaa-ajan aktiviteettien avulla koettiin tärkeäksi.</p>	
Avainsanat	työhyvinvointi, kehittäminen, henkilöstö, organisaatio

Author(s)	Sini-Johanna Kuusela
Title	Developing Well-being at Work
Number of Pages	40 pages + 1 appendice
Date	15 April 2019
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	
Instructor(s)	Timo Riikkilä, Senior Lecturer
<p>The objective of the thesis was to develop well-being at work for Caverion's production managers in Finland. The purpose of the study was to find out how well-being at work could be developed and what the staff currently think about well-being at work and its state.</p> <p>The theoretical part of the research dealt with well-being at work, the work community, the importance of well-being at work and the development of well-being at work.</p> <p>The empirical part of the research was carried out by personal interviews. 10 out of 22 production managers and one former head of unit were interviewed. The interviews were held in February-March 2019. The interviews were used to identify the current state of well-being at work and how to develop well-being at work.</p> <p>Based on the results, the state of well-being at work was estimated to be at quite a good level, but there was still room for improvement. The study highlighted the need for development in communication. In addition, following the common rules would require clarification. Raising the spirit of managers through leisure activities was seen as important.</p>	
Keywords	well-being in work, development, staff, organization

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön aihe	1
1.2	Tutkimusongelma ja raja	1
1.3	Tutkimusmenetelmä ja opinnäytetyön rakenne	1
2	Työhyvinvointi	2
2.1	Työhyvinvoinnin tarkoitus	2
2.2	Työhyvinvoinnin portaat	4
2.3	Työn imu	5
2.4	Motivaatio	7
2.5	Tiimin ylläpitäminen ja kehittäminen	10
3	Työyhteisö	12
3.1	Työyhteisön hyvinvointi	12
3.2	Organisaatio	13
3.3	Yksilön hyvinvointi	15
3.4	Esimies	16
3.5	Työkykyä ylläpitävä toiminta	18
3.6	Toimiva yhteisö syntyy erilaisuudesta	19
3.7	Perehdytys	20
4	Työhyvinvoinnin tärkeys	22
4.1	Jaksamisen ja työhyvinvoinnin tärkeys	22
4.2	Työsuojelu ja työturvallisuus	23
4.3	Työterveyshuolto	25
4.4	Turvallinen työyhteisö ja toimintatavat	26
4.5	Työhyvinvoinnin puute	27
4.6	Henkilöstöetujen kehittäminen	28
4.7	Työhyvinvointi ja kilpailukyky	29

5	Työhyvinvoinnin kehittäminen	30
5.1	Miten työhyvinvointia voisi kehittää?	30
5.2	Työterveyshuollon rooli työn kehittämisessä	31
5.3	Työhyvinvoinnin ennalta ehkäisevä toiminta	33
6	Tutkimuksen toteutus ja johtopäätökset	34
6.1	Haastatteluiden johtopäätökset	34
6.2	Haastatteluiden vastauksia	34
6.3	Työolotutkimukset	37
7	Yhteenveto	37
	Lähteet	39
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset	

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön aihe

Päätin tehdä opinnäytetyöni työhyvinvoinnin kehittämisestä, sillä aihe on erittäin mielenkiintoinen. Aiheesta on tehty paljon erilaisia tutkimuksia eri näkökulmista. Jokainen ihminen kokee työhyvinvoinnin hyvin eri tavalla.

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää, miten Caverionin tuotannonohjaajien työhyvinvointia voisi kehittää. Tutkin työhyvinvointia haastatteluiden avulla. Idea työhyvinvointiin liittyen minulle tuli, koska olen työskennellyt Caverionin tuotannonohjauksessa vuosina 2013 - 2018.

Vaikka työhyvinvointia onkin tutkittu jo paljon, toivon yrityksen saavan tästä konkreettisia kehitysideoita varsinkin, kun henkilökunta saa asiaan vaikuttaa omilla vastauksillaan, jotka tapahtuvat anonyymisti.

1.2 Tutkimusongelma ja rajaus

Tutkimuksen pääongelma on:

- Miten työhyvinvointia voitaisiin kehittää työpaikalla / työssä?

Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään työhyvinvointia ja sen kehittämistä. Tutkimuksen avulla pyritään löytämään työkaluja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tutkin työhyvinvointia sekä sen kehittämistä työntekijän näkökulmasta. Haastattelut on rajattu koskemaan vain tuotannonohjauksen työntekijöitä.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö on tehty Vantaalla sijaitsevan palvelukeskuksen tuotannonohjaajille. Opinnäytetyössäni haastattelin tuotannonohjaajia henkilökohtaisesti ja kyselin heiltä yleisesti työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä.

Tuotannonohjauksessa työskentelee vakituisesti päivävuorossa 17 henkilöä. Iltavuorossa työskentelee 7 henkilöä. Haastatteluni koostuu avoimista kysymyksistä. Päivävuorolaisista haastattelen 8 henkilöä sekä iltavuorosta 4 henkilöä.

Kysymykset käsittelevät työhyvinvoinnin nykytilaa sekä mahdollisia kehitettäviä toimenpiteitä. Haastattelun runko löytyy liitteestä 1. Haastattelut tehdään anonymieinä.

Haastattelu menetelmänä perustuu kielelliseen vuorovaikutukseen. Haastattelu menetelmää on käytetty paljon suomalaisessa sosiaali- ja käyttäytymistieteellisessä tutkimuksessa. Teemahaastattelu onkin osoittautunut menetelmäksi, joka sallii tutkimuksen kohteeksi valittujen henkilöiden mahdollisimman luontevan ja vapaan reagoinnin. Keskustelunomainen tietojenkeruu menetelmä saa tutkittavat suopeiksi tutkimukselle, ja vapaa- muotoiset, syvälliset keskustelut paljastavat asioita, joita tuskin voitaisiin saada selville muilla keinoin. Teemahaastattelu on menetelmä, joka hyvin toteutettuna ottaa huomioon ihmisen sekä ajattelevana, että toimivana olentona. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 7 - 9.)

2 Työhyvinvointi

2.1 Työhyvinvoinnin tarkoitus

Työhyvinvointi puhuttaa yhä enemmän. Monilla työpaikoilla on panostettu työhyvinvointiin, mutta usein vastuu hyvinvoinnin kehittämisestä on siirretty työterveyshuollolle tai henkilöstöosastolle. Kummatkin ovat työhyvinvoinnin asiantuntijoita, mutta vastuu työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä on oltava siellä, missä työkkin tehdään. Kysehän on työn tekemisen puitteiden kehittämisestä sellaisiksi, että ihmiset voivat onnistua ja saavuttaa mahdollisimman hyvän tuloksen. Vastuu on siis yhtä lailla työn johdolla eli yrityksen johdolla kuin jokaisella ihmisellä itsellään. (Ojala 2003, 7.)

Työhyvinvointi ei ole irrallinen asia. Se liittyy kaikkeen toimintaan ja näkyy suoraan toiminnan tuloksessa – samaan tapaan kuin laatu. Ilman laatua ei ole asiakkaita eikä ennen pitkään toimintaakaan. Ilman työhyvinvointia eivät ihmiset jaksaa, eivät toimi yhteistyössä eivätkä taistelee yhteisten tavoitteiden ja menestyksen eteen. Työhyvinvointi on, samoin kuin laatu, paljolti asenne kysymys – asenne omaa itseään ja kanssaihmissiään kohtaan. asenne liittyy jokaisen omiin arvoihin ja yhteinen asenne työpaikan yhteisiin arvoihin. (Ojala 2003, 7.)

Arvot ovatkin oleellinen osa työhyvinvointia. Jos työpaikalla ei arvosteta ihmistä, yhteistyötä, luovuutta, ei työhyvinvoinnistakaan kannata puhua. Arvot eivät toimi pakolla, vaan niiden mukaiseen toimintaan sitoudutaan vapaaehtoisesti. Työhyvinvoinnin kehittämisen pitää lähteä myös ihmisten omasta halusta tehdä itselleen mahdollisimman hyvä työpaikka. (Ojala 2003, 8.)

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan jokaisen yksilön hyvinvointia, jokaisen henkilökohtaista viireystilaa tai tunnetta, jota juuri sillä hetkellä tuntee. Toisaalta, tämä tarkoittaa myös koko työyhteisön viireystilaa. Ennen kaikkea työhyvinvointi on jatkuvaa ihmisten ja työyhteisön kehittämistä niin, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokea työn iloa. (Hasu & Pahkin & Puttonen 2016.)

Työyhteisössä positiivisuus, sitoutuminen ja innostus tarttuvat, näin syntyy lisää energiaa. Energialla saadaan luotua menestystä. Työhyvinvointia on vaikea käsitellä, sillä se ei ole konkreettinen asia kuten koneet tai rakennukset. Työhyvinvointi tarkoittaa meille kaikille erilaisia asioita. Toiselle työhyvinvointi tarkoittaa turvallisuutta, kun taas toiselle työn tekemistä. (Hasu ym. 2016.)

Työpaikalla työhyvinvointiin vaikuttaa esimies ja hänen taitonsa johtaa alaisiaan sekä muut ympärillä olevat tiimiläiset. Yksi tärkeimmistä tekijöistä työpaikalla työhyvinvointiin liittyen on esimies ja hänen taitonsa johtaa. Johtamisjärjestelmän selkeys ja tasapuolisuus sekä esimiehen ihmistaidot ovat avainasemassa. Jokaisella meistä on kuitenkin vaikutus työhyvinvointiin ja ympärillämme oleviin työntekijöihin. Nykypäivänä johtaminen ei kuitenkaan ole enää esimiehen yksinoikeus vaan jokainen meistä joutuu johtamaan itseään ja vastaamaan omasta työstämme. Hyvinvoiva työpaikka muodostuu seuraavista asioista: Yksilön suorituskyky ja hyvinvointi, osaaminen, johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. (Työterveyslaitos.)

Työhyvinvointi on osaamista ja johtamista. Jos työntekijälle ei ole annettu tarvittavia ohjeita ja opastuksia omiin työtehtäviinsä ei hän pysty niitä tekemään. Esimerkiksi uuden työntekijän kohdalla tarvittava opastus, oikeat työvälineet ja muiden työntekijöiden tuki vaikuttavat paljon työhyvinvointiin sekä motivaatioon. (Työterveyslaitos.)

2.2 Työhyvinvoinnin portaat

Työterveyslaitosten mukaan työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työyhteisössä. Nykypäivään sopiva kuvaus työhyvinvointitoiminnasta on myös Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaat. (Kehusmaa 2011, 16.) Kyseinen malli perustuu Maslown perustarpeita kuvaavaan tarvehierarkiaan. Rauramon porrasmalli kuitenkin huomio niin yksilö kuin yhteisö tason hyvinvoinnin.

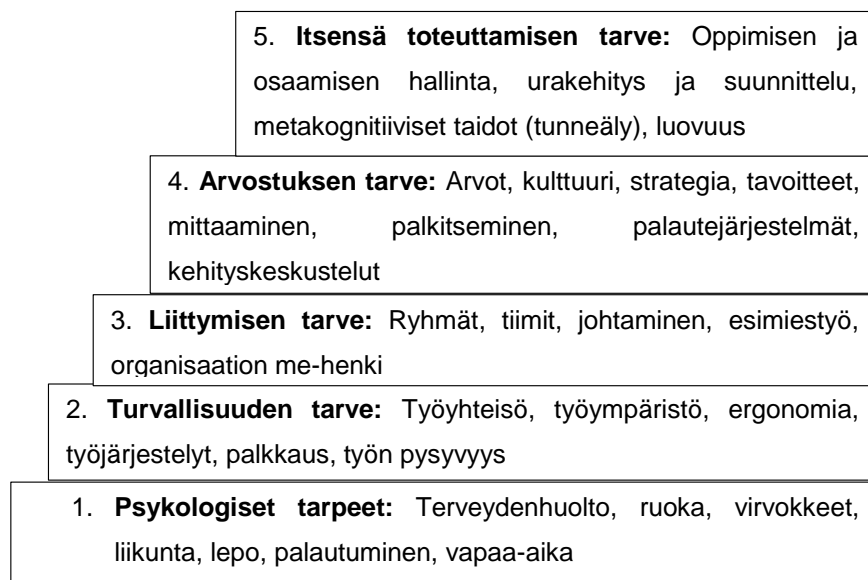
Humanistinen psykologia on suuntaus, jonka ideologia korostaa ihmisen arvoa, ainutlaatuisuutta ja luovuutta. Suuntauksen tärkein teoreetikko on ollut Abraham Maslow, joka korosti yksilön kokonaisvaltaista tutkimusta ja näkemystä luovasta ja henkiseen kasvuun pyrkivästä ihmisestä. Ihmisen toiminnan tavoitteena tulisi olla hänelle ominaisten potentiaalien toteuttaminen. (Rauramo 2004, 39.)

Maslown motivaatioteorian mukaan ihmisen tarpeet muodostavat hierarkian, jossa ylimpänä tavoitteena ja eettisenä ihanteena on itsensä toteuttamisen motiivi, aidoin inhimillisen toiminnan voimanlähde. Ihmisen voi pakottaa tekemään työtä, mutta ei tahtomaan sen tekemistä. Motivaatio on sen käyttövoima, joka tekee työstä ilon. (Rauramo 2004, 39.)

Hyvinvoinnin taustoja pohdittaessa pitäisikin painottaa juuri ihmisen kokonaisvaltaista psykofyysistä olemusta, jossa työ vaikuttaa vapaa-aikaan ja päinvastoin. Yksityiselämään liittyvät ongelmat vaikuttavat väistämättä työhön, oppimiseen, luovuuteen, itsensä toteuttamiseen ja vastaavasti työkuormitus yksityisminään kotona ja ystäväpiirissä. Pohdittaessa sitä miksi työelämässä olevat ihmiset kärsivät stressistä ja uupumisoireista, eivätkä pysty kehittymään ja luomaan uutta, voi vastaus hyvinkin löytyä tarvehierarkian portaisiin liittyvistä puutteista. Perusasiat on oltava kunnossa niin työssä kuin yksityiselämässäkin, jotta päästään kiipeämään portaita ylöspäin. (Rauramo 2004, 39 - 40.)

Maslown tarvehierarkia on julkaistu 1940-luvulla. tätä on kuitenkin kritisoitu moneen kertaan siksi, että kyseisen teorian mukaan ihmisen olisi ensin tyydytettävä alempien portaiden perustarpeet päästäkseen siirtymään, korkeampien portaiden tarpeisiin. Maslow on kuitenkin itse todennut, ettei hierarkisuus välttämättä aina toteudu. (Rauramo 2004, 40.)

Teorian mukaan korkeinta tarvehierarkian porrasta on mahdotonta saavuttaa, mikäli alemman tason tavoitteet eivät ensin toteudu. Työhyvinvoinnin portaat, on väline työhyvinvoinnin jatkuvaan, kestävään kehittämiseen. Tarkoitus on nousta porras portaalta samalla ajatella itseä, ympäristöä, yhteisöä ja organisaatiota arvioiden ja mahdollisuuksien mukaan kehittäen ja lopulta päästä ylimmälle portaalle – luovuuden lähteelle. ”porraskävelyä” tulee jatkaa ympärivuotisena kehittämis- ja kuntoiluprosessina tuloksia mitaten ja niistä itseä sekä työyhteisöä palkiten. (Rauramo 2004, 40.) Kuviossa 1 on esitetty Maslowin tarvehierarkian portaat.



Kuvio 1. Tarvehierarkian portaat. (Rauramo 2004)

2.3 Työn imu

Työn imu määritellään pysyväluonteiseksi, myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi. Vaikka työn imu määritellään suhteellisen pysyväksi kokemukseksi, sen tila voi vaihdella merkittävässä työn ja työ olojen muutoksissa. (Pakka & Rätty 2010, 8.)

Positiivinen psykologia on määritelty tieteellisyyteen perustuviksi näkökulmiksi, siihen mikä tekee elämästä elämisen arvoista, sekä inhimillisiin olosuhteisiin, jotka johtavat onnellisuuteen, täyttymykseen ja kukoistukseen. On vihdoin tiedostettu tarve ymmärtää, mikä tavallisen ihmisen ja tavallisen työpaikan kohdalla on hyvää ja oikein ja mikä voi muuttua vielä paremmaksi. (Hakanen 2011, 11.)

Positiivinen psykologia on pahimmillaan yltiöindividualistista eikä keskittyminen yksilön vahvuuksiin ole aina niin kaukana ajatuksesta vahvoista yksilöistä. Positiivisen työn psykologian on pyrittävä tasapainoiseen näkemykseen yhteisvastuullisesta ja parhaisiin myönteisiin mahdollisuuksiin tähtäävästä työn kulttuurista työpaikoilla: olemme toinen toistemme onnen seppiä ja tuotamme pitkälti yhdessä työn arjessa työyhteisömme hyvinvoinnin ja menestyksen. (Hakanen 2011, 14.)

Jokaisella on suuri mahdollisuus tuoda hyvää omaan työhönsä ja omalle työpaikallensa. Tämä ei tarkoita, että työpaikoilla tulisi sivuuttaa epäkohdat vaan sitä, että vahvistamalla työyhteisön voimavaroja epäkohdatkin on mahdollista kohdata ratkaisulähtöisesti vastuuttaen, muttei takertuen menneeseen ja ”syyllisiin”. Pitkällä välillä itseensä luottavassa ja itseään arvostavassa työyhteisössä moni ongelma jää myös syntymättä. (Hakanen 2011, 14.)

Harvasta työpaikasta voidaan sanoa, että tämä olisi vain musta tai valkoinen, jokaiseen organisaatioon mahtuu monenlaisia ihmisiä, jokainen työpaikka on varmasti värikäämpi. Tämä havainto on oman työhyvinvoinnin ja entistä toimivamman työyhteisön edistämisen kannalta tärkeä lähtökohta. Suuntaamalla huomio siihen, mikä on hyvin ja mikä kannattelee työssä, ollaan jo tiellä, joka johtaa hyvän vahvistumiseen jatkossa. (Hakanen 2011, 16.)

Flow-ilmiössä eli työn imussa tarveportaiden korostuminen näkyy parhaiten eri tilanteissa. Työn imulla tarkoitetaan positiivista työhyvinvoinnin voimaa. Imuilmiöstä voidaan puhua silloin, kun ihminen uppoutuu työhönsä niin, että jopa fyysiset tarpeet kuten nälkä, saattavat unohtua. (Kehusmaa 2011, 16 - 17.)

Työhyvinvointia on katsottu aiemmin etupäässä työpahoinvoinnin näkökulmasta. Näin organisaatioissa mielenkiinto työhyvinvoinnista on voinut rajoittua vain työterveyshuoltoon, jolloin toimet ovat voineet kohdistua ongelmien torjumiseen sekä hoitamiseen. Pannostamalla työn imuun sekä sitä lisääviin työn voimavaroihin on tällä välitön merkitys myös muille työterveyden toimijoille. Voi myös olla, että suurin osa ihmisistä kaipaa *upshiftausta* eli työn imua. (Kauppinen & Perkiö-Mäkelä 2012, 103.)

Työterveyslaitoksen tutkija Jari Hakanen käyttää työn imu -käsitettä sosiaalipsykologian väitöskirjassaan vuodelta 2004. Hänellä on sen pohjalta kehitelty kyselylomake, jolla

saa nopeasti ja suuntaa antavasti selville työn imun tai ilon määrän. Hänen mukaansa työssä on imua, jos seuraavat kolme tunnusmerkkiä toteutuvat:

- Tarmokkuus
- Omistautuminen
- Uppoutuminen

Koemme itsemme työpäivän aikana yleensä energiseksi, silloin tarmokkuus -ulottuvuus työn imusta täyttyy. Työssä on jotain sellaista, joka haastaa meidät: voimavaramme aktivoituvat. Päinvastainen tilanne on, jos koemme itsemme työpäivän aikana voittopuolisesti väsyneeksi: työuuvuttaa. Sitä tehdään välttämättömyyden pakosta, vain palkan takia. Omistautuminen tarkoittaa sitä, että henkilökohtaiset arvomme ovat riittävän samankaltaiset kuin työnantajallamme. Voimme tällöin aidosti arvostaa sitä tuotetta tai palvelua, jota työnantaja tuottaa markkinoille toimestamme. Omistautumisen merkki on myös se, jos voimme kuvitella nykyisen työnantajamme palveluksessa vielä vuosienkin päästä. (Luukkala 2011, 38.)

Uppoutuminen tulee lähelle jo edellä lyhyesti mainittua flow-ilmiötä. Flow on virtauskokeemus: asiat sujuvat ja aika rientää. Koemme työpäivien kuluvan nopeasti, joskus jopa liian nopeasti. Onko uppoutuminen vaarallinen ilmiö, jos se saa meidät tekemään liian pitkiä työpäiviä muun elämän kustannuksella? Hakasen mukaan hyvin harvoin käy näin. Työn imu ja ilo ovat tärkeitä asioita, koska mitä enemmän niitä koemme, sitä enemmän kestämmme työolosuhteiden epäkohtia. Parastilanne on, kun työmmme on mielekästä ja epäkohdat minimoitu. (Luukkala 2011, 39.)

2.4 Motivaatio

Pelkkä motivaatio ei takaa menestystä, mutta ilman motivaatiota ei voi menestyä. Motivaatio syntyy monen eri tekijän hyvän yhteispelin tuloksena. Motivaatio on käsitteenä jatkuvasti suuren huomion kohteena. On tavoittelemisen arvoista olla motivoitunut ja motivoida muita, sillä motivaatiohan on loppujen lopuksi tärkeä menestystekijä. (Niermeyer & Seyffert 2004, 2.)

Motivaatio ei ole ominaisuus, vaikka monet näin ajattelevat. Tämän todetakseen tarvitsee vain tarkastella kollegoitaan joskus kokonaisvaltaisesti, siis ei pelkästään työntekijöinä vaan myös yksityishenkilöinä. Nopeasti heistä voi huomata, että jokaisella on alueita, joihin he ovat sitoutuneita. Alueet voivat olla judo seura, oma piha tai lapsenlapset. Motivaatio voidaan saavuttaa vain, jos keskinäinen kanssakäyminen on rehellistä ja luotettavaa. Esimiesten tulee huolehtia siitä, että työntekijät voivat kehittyä ja että yritys tarjoaa parhaat mahdolliset reunaehdot. (Niermeyer ym. 2004, 4 - 10.)

Henkilöstön motivointi kuvataan usein johtohenkilöiden päätehtäväksi. Jos työntekijät eivät näytä riittävän motivoituneilta, siitä tehdään ”johtamisongelma”. Tämä on kuitenkin vain osin perusteltua, sillä oikean työasenteen luomisesta ei ole vastuussa vain johtohenkilöstö. Motivoiva johtaminen on prosessi, joka ”saattelee” työntekijöitä heidän energiansa kehittymisprosessissa, voimatta itse kuitenkaan synnyttää energiaa. (Niermeyer 2004, 65.)

Positiiviseen psykologiaan perustuva näkemys työhyvinvoinnista korostaa työn voimavarojen merkitystä, sillä niiden katsotaan edistävän myönteistä asennoitumista ja motivoitumista työhön. Sen sijaan, että kohdistettaisiin huomio epäkohtiin, ryhdytäänkin etsimään vahvuuksia ja sitä, mikä on hyvin. Se, mihin huomiomme kiinnittyy, kasvaa. Kenenkään etu ei ole, että vajoamme toivottomuuteen ja valittamisen kierteeseen. (Tilander & Ranta 2014, 90 - 91.)

Myönteiset tunteet auttavat myös näkemään kokonaisuuksia, koska myönteisyyteen liittyvä rentous laajentaa tarkkaavaisuuttamme. Pystymme silloin helpommin priorisoimaan tekemisiämme. Positiiviset emootiot vapauttavat luovuutta ja mahdollistavat uudet ajatukset, teot ja suhteet, mistä syntyy työnantajalle tulevaisuuden arvoa. Ilo tarttuu asiakasiinkin ja parantaa palvelun laatua. Hyödynnämme itsekkin myönteisyydestä, koska se kartuttaa henkilökohtaisia voimavarojamme kuten elämänhallinnan tunnetta, sitkeyttä ja jopa terveyttä ja onnellisuutta. (Tilander ym.2014, 90 - 91.)

Motivaatiota voidaan tutkia monista eri lähtökohdista eri painotuksin. Hertzbergin työtyytyväisyysteoria on nimeltään kaksifactoriteoria, joka on yksi suosituimmista teorioista. Maslowin tarve hierarkiassa on viisi tarvetta, jotka tulee tyydyttää alhaalta ylöspäin askel kerrallaan. Näin viimeisen kohdan tarpeet voidaan täyttää vasta, kun muut portaavat ja tarpeet ovat täyttyneet.

Yhdysvaltalainen psykologi Frederick Herzberg kollegoineen esitti jo 1950- luvulla työmotivaatioteorian, jonka mukaan tyytyväisyyttä työhön tulisi tarkastella moniulotteisena ilmiönä. Niin sanottujen toimeentulo- eli hygieniatekijöiden, kuten johtamisen, henkilösuhteiden, palkkauksen ja turvallisuuden täytyy olla kunnossa, jotta työntekijä ei olisi tyytymätön. Tämä ei kuitenkaan vielä riitä. Todellinen työtyytyväisyys kumpuaa vasta hyvin suoritetusta työstä, onnistumisen ilosta ja oikeudenmukaisesta tunnuksesta. (Pyöriä 2012, 10 - 11.)

Usein esitetään, että hyvinvointi ja työtyytyväisyys tuottavat tehokkuutta ja parantavat työssä suoriutumista. Hertzbergin oivallus oli, että asia on lähes päinvastoin. Työssä onnistumiset ja nimenomaan kokonaisten asiakas- tai työprojektien toteuttaminen tuottavat tyytyväisyyttä ja hyvinvointia. (Mamia 2009, 30.) Toisin sanoen onnistumisen ilo syntyy hyvin tehdystä työstä. Työntekijällä täytyy kuitenkin olla asianmukaiset resurssit työtehtävistä suoriutumiseen eli Herzbergin termein työhygienian on oltava kunnossa. Työhyvinvoinnin tärkein edellytys on tasapaino työn vaatimusten ja hallinnan välillä. (Pyöriä, 2012, 11.)

Työtytyymättömyyden- ja tyytyväisyyden väliin jää tässä teoriassa neutraali osuus, jossa henkilö ei koe olevansa tyytyväinen eikä tyytymätön. Teoria jaetaan myös motivaatio- ja hygieniatekijöihin. Motivaatiotekijöihin luetaan muun muassa, työn mielenkiintoisuus, menestyminen sekä tunnustusten saaminen. Sisäiset eli motivaatiotekijät ovat työtytyväisyyttä lisääviä tekijöitä, ulkoisilla eli hygieniatekijöillä ei yksinään ole vaikutusta työtytyväisyyteen. Näiden tekijöiden puuttuminen saattaa kuitenkin aiheuttaa työtytyymättömyyttä. Hygieniatekijöitä ovat muun muassa. työ olot, organisointi sekä työyhteisön ilmapiiri. Teorian mukaan henkilön työtytyväisyys riippuu siitä, kumpi tekijä vaikuttaa enemmän motivaatio vai hygienia. (Kauhanen 2009, 112.)

Työtytyväisyyttä useimmiten nostavia asioita ovat haastavuus, mielenkiintoisuus sekä vastuun saaminen. Sisäisillä tekijöillä on suuri merkitys työntekijän kannalta. Tällä pystytään määrittelemään, pyrkiikö työntekijä parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Jos sisäiset tekijät ovat puutteellisia, työntekijä työskentelee ja hoitaa työnsä helpoimman kautta. Työn tulisi olla mahdollisimman monipuolista ja kehittävää, jotta työntekijän motivaatio säilyisi korkeana. (Kauhanen 2009, 113.)

2.5 Tiimin ylläpitäminen ja kehittäminen

Tiimi on ennen kaikkea helposti hallittava hallinnollinen yksikkö. Teleoperaattorin yhteyskeskuksissa tiimirakennetta hyödynnetään myös toiminnan tehostamisessa kilpailuttamalla työntekijöitä keskenään (Rose & Wright 2005) Tiimille saatetaan esimerkiksi asettaa yhteinen tavoite, josta palkitaan, jos kaikki tiimin jäsenet saavuttavat sen. Yhdenkin jäsenen ”aliskuoriutuminen” jättää koko ryhmän palkkiotta. Kriittistä näkökulmaa edustavat tutkijat ovat pyrkineet tuomaan esille, että tiimit ovat viime kädessä nimenomaan työn tehostamisen välineitä (Callaghan & Thompson 2001; Winiecki & Wigman 2007.)

Tiimien hallittavuus ei perustu yksinomaan sosiaaliseen paineeseen. Ryhmät toimivat esimiesten alaisuudessa, jolloin työntekijöitä on helpompi valvoa ja valmentaa. Tiimin esimiehen rooli voi olla jopa tiimiä itseään tärkeämpi (Broek 2004). Esimiehet ovat vastuussa tavoitteiden toimeenpanosta ja suoritusten valvonnasta. (Pyöriä 2002, 72.)

Tiimityö, kuten mikä hyvänsä toiminta, kaipaa aika ajoin uusia ideoita. Tiimityö voi muoutua ajan mittaan eri suuntiin, jotka eivät ehkä olekaan enää alkuperäisen toimintaidean mukaisia. Voi olla, että tiimityö alkaa kiehtoa niin, että jäädään töiden jälkeen vielä keskustelemaan – siitä voi tulla myös rasite. Toisaalta tiimityö voi latistua: vähin erin toiminta lamaantuu ja muun muassa osallistuminen heikkenee ja kokousten alku myöhästyy tai niihin ei enää tulla ollenkaan. Tiimi ei ehkä toimikaan enää niin tehokkaasti ja taitavasti kuin sitä käynnistettäessä. (Helakorpi 2001, 111.)

Organisaation kulttuuria tulee kehittää tiimityötä innostavaksi ja tiimien itsenäisyyttä korostavaksi. Tiimien tulee myös olla tietoisia mahdollisista muutoksista organisaatiossa osatakseen suunnitella tarvittavaa koulutusta. On myös huolehdittava siitä, että tiimiin virtaa koko ajan uutta tietoa sekä organisaation sisältä että myös ulkoa. Tiimit kehittyvät koko ajan ja monet asiat siirtyvät rutiini tasolle. Tarvitaan uusia haasteellisia tehtäviä ja tavoitteita. (Helakorpi 2001, 112.)

Tiimien työssä voivat vähitellen hyvät periaatteet kuitenkin unohtua, esimerkiksi kokouksia pidetään ilman työjärjestystä tai muistiota. Voi olla, että aikaa kuluu enemmän puhumiseen kuin tekemiseen. Jos tiimin jäsenet huomaavat ajan kuluvan tyhjänpäiväiseen keskusteluun, kiinnostus tiimiin laimenee. Tiimin on siis arvioitava itse prosessejaan ja toimintatapojaan. Tiimityön yksi perusidea on uusien taitojen oppiminen ja asiantuntijuus-

den kasvu yhteisessä vuorovaikutuksessa. Jokaisella tiimin jäsenellä on myös henkilökohtaisia mielenkiinnon kohteita sekä sosiaalisia ja henkilökohtaisia tarpeita. Menestyvä tiimi nojaa yksilöihin. (Helakorpi 2001, 112.)

Tiimi-ideologian kehittyminen ei lopu koskaan. Verkostoitumiseen liittyen organisoituneen tiimin rinnalle ja osin tilalle näyttävät nyt nousevan niin sanotut kuumat ryhmät. Ne ovat spontaaneja ja usein tilapäisiä tiettyjen ihmisten yhteenliittymiä, jotka kokoontuvat jonkin tietyn asian takia. (Helakorpi 2001, 112 - 113.) Tiimityössä oleellista on ryhmähenki. Usein sanotaan, että asiat ovat hyvin, jos aamulla työhön on mukava tulla ja illalla töistä lähtiessä on tunne siitä, että on osallistunut, vaikuttanut ja oppinut. (Helakorpi 2001, 148.)

Tiimin perusolemukseseen kuuluu yhteenkuuluvuus ja hyvä toistensa tuntemus. Jokaisella tulee olla tunne kuulumisesta tiimiin täysvaltaisena jäsenenä. Tätä voidaan edistää varamalla riittävästi aikaa jäsenten tutustumiseen toisiinsa, korostamalla tiimimäistä työtapaa muun muassa yhteisillä kokoontumisilla ja yhteisellä tilalla. Yhteiset juhlat ja tapahtumat edistävät yhteenkuuluvuutta. Yhdenkin jäsenen vastahanka voi tuhota tiimityön tiimihengen. Siksi on aina pyrittävä yksimielisyyteen. (Helakorpi 2001, 149.)

Luottamus on aina kaksisuuntaista ja se on aivan oleellinen seikka tiimityössä. Ulkoisten kontrollien vähentäminen antaa tunnetta luottamuksesta. Tiimillä tulee olla aitoa päätösvaltaa eikä johdon tule ottaa sitä edes kriisitilanteissa. Juuri ongelmatilanteiden ratkaiseminen lisää uskoa omiin kykyihin: tuki ja auttaminen ovat eri asia kuin tiimin ”reviiriin” puuttuminen. (Helakorpi 2001, 149.)

Motivoituneen työnteon edellytys on tunne siitä, että ”omistaa” työn eli, että tämä on juuri minun tai tiimin tehtävä ja vastuu. Jos tiimille on syntynyt aito omistajuuden tunne, se automaattisesti synnyttää myös vastuun tunteen. Tiimillä tulee olla mahdollisuus suunnitella ja organisoida itse työtänsä. Organisaatiota on kehitetty sisäisen yrittäjyyden suuntaa. Toivotaan, että tiimi toimisi kuin pieni yritys. Joka päiväisessä työssä opitaan jatkuvasti uutta ja syntyy parannusehdotuksia. Aloitteellisuutta pitäisi kannustaa ja rohkaista. (Helakorpi 2001, 149.)

Kaiken yhteistoiminnan perusedellytys on toimiva viestintä. Viestintä on vaikeimpia asioita tiimissä. Koskaan se ei ole liiallista eikä liian avointa. Tiimissä on myös tärkeää

omien ajatusten esittämisen ohella erityisesti kuunteleminen. Liian usein tiimissä kuitenkin tulkitaan hiljaisuus myöntymisen merkiksi. (Helakorpi 2001, 150.)

Hyvän tiimin jäsenet ovat aloitteellisia ja omatoimisia. He kehittävät jatkuvasti toimintaansa siten, että jokaisen ammattitaito ja yhteistyökyky kasvavat, jolloin myös työn tehokkuus ja laatu paranevat. Tätä varten on hyvä määritellä, miten laajaa moniammatillisuutta tiimin vastuualue edellyttää. (Spiik 2001, 89.)

3 Työyhteisö

3.1 Työyhteisön hyvinvointi

Sitoutuminen on tärkeä osa työhyvinvointia. Miten työntekijän olisikaan mahdollista voida työssään hyvin, jos hänelle olisi yhdentekevää, missä, miten ja minkä eteen työskentelee. Sitoutunut työntekijä mieltää omat ja organisaation tavoitteet yhteneväisiksi, pyrkii hoitamaan työnsä hyvin ja haluaa jatkaa työssään. (Cohen 2007; Mowsday ym. 1979; Porter ym. 1974.)

Kanadalaisten työpsykologien Natalie Allenin ja John Meyerin (1990) mukaan sitoutuminen voi olla affektiivista organisaatioon samastumista ja kiinnittymistä. Tällöin työntekijä viihtyy työssään ja haluaa vapaaehtoisesti olla osa organisaatiota. (Pyöriä 2012, 42.)

Koko työyhteisön hyvinvointi lähtee ensin omasta hyvinvoinnista. Kun jokainen jäsen on saanut tarpeeksi lepoa, unta sekä ulkoilua, he ovat paljon energisempiä, ja tuotteliaampia. Esimiehen hyvät johtamistaidot ovat avainasemassa. Jokaista työntekijää tulee kunnioittaa ja kuunnella, esimiehellä tuleekin olla hyvät vuorovaikutustaidot.

Jotta voisimme toimia sosiaalisissa verkoissamme joustavasti ja eettisesti, meillä on oltava sosiaalisia taitoja. Meidän jokaisen tulee kyetä ilmaisemaan tunteita sekä kyetä vastuullisuuteen itseämme ja toisiamme koskevissa päätöksissä. Emme selviä myöskään ilman toivoa, sillä ihminen on tarkoituksia etsivä olento, joka pyrkii tuntemaan olemassaolonsa perusteet. Tämä tarkoittaa, että yhteisön jäsenillä on oltava kykyä omien tunteiden tiedostamiseen eli tunneälyyn sekä tietoista sosiaalisuutta, jota tässä kutsumme sosiaaliseksi älyksi. (Paasivaara & Nikkilä 2010.)

Parhaalla mahdollisella tavalla toteutuakseen yhteisöllisyys vaatii tunteiden ymmärtämistä. Tunneälyä tarvitaan kaikkialla elämässä ja työssä. Tunneälytaitojen kehittymisen myötä ihminen pystyy toimimaan tehokkaammin muiden kanssa, selviää paremmin päivittäisistä vaatimuksistaan, saavuttaa tavoitteensa ja voi paremmin. Työelämä synnyttää monenlaisia tunteita – myös kuluttavia ja haastavia. Sellaisia, joista ei edes haluaisi puhua. Puhumattomat tunteet ja käsittelemättömät asiat voivat johtaa esimerkiksi kokeemukseen epäoikeudenmukaisesta kohtelusta, välinpitämättömyydestä sekä epäaitoihin kohtaamisiin. (Paasivaara ym. 2010.)

Tunneälyä pidetäänkin työelämässä välttämättömänä taitona, ja sen käytöllä on monia etuja. Sen avulla syntyy rakentavalle kritiikille ja moniarvoisuuden kunnioitukselle pohjautuva ilmapiiri. Tunneäly auttaa myös hyvän ihmissuhdeverkoston luomisessa. (Paasivaara ym. 2010.)

Hyvä yhteishenki työyhteisössä lähtee toisten työn arvostamisesta, avoimuudesta, auttamishalusta, onnistumisesta ja luottamuksesta. Tämä ei kuitenkaan työntekijöille ole riittävää. Jokainen työntekijä haluaa tehdä työtä, jota arvostetaan ja joka koetaan tärkeäksi. Henkilöstön sekä työorganisaation välinen vuorovaikutus lisää luottamusta. Kaikilla työntekijöillä tulisi olla yhtäläiset vuorovaikutusmahdollisuudet työ olojen kehittämiseksi. Henkilöstön osallistaminen edistää työhyvinvointia. Yhteistoiminnan foorumeiksi voidaan nimetä viikkopalaverit, kehityskeskustelut, työterveys- ja turvallisuus keskustelut.

Käsitellessämme koko organisaatiota koskevia asioita, puhutaan yleensä edustuksellisesti toiminnasta. Edustukselliseen toimikuntaan kuuluu yt-toimikunta sekä työsuojelutoiminta. Näiden tuki esimiehille on tärkeää, sillä he auttavat esimiehiä työsuojeluvastuiden hoitamisessa. Yrityksessä tarvitsee myös olla toimiva henkilöstöhallinto, joka auttaa esimiehiä toiminnassaan. Yhteisen toiminnan tarkoitus on varmistaa riittävä vuoropuhelu ja tiedonkulku työpaikalla.

3.2 Organisaatio

Kaikkea työpaikan toimintaa ja kehittämistä tulisi tarkastella organisaation perustehtävästä käsin, eli vastata kysymykseen, mitä varten yritys tai laitos on olemassa. Työpai-

kan olemassaolo ja menestys riippuvat keskeisesti siis siitä, miten se hoitaa perustehtävänsä. Yrityksen perustehtävä on yhdistää työpaikan ihmisiä, jotka tulevat työpaikalle töihin ja saavat siitä palkkansa. (Järvinen 2004, 49.)

Työhyvinvointi ei synny organisaatioissa itsestään, vaan se vaatii systemaattista johtamista: strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia. Sille voidaan asettaa tavoitteet, ja niiden saavuttamista voidaan arvioida osana organisaation tavanomaista työtä. Hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen, rakenteeltaan joustava, se kehittää jatkuvasti itseään ja siellä on turvallista toimia. (Manka & Manka 2016, 80.)

Organisaatioiden toiminnan tutkiminen on kiihtynyt viime vuosina, jolloin on puhuttu paljon oppivasta organisaatiosta. Organisaatio muodostuu ihmisistä ja ihmisten muodostamista ryhmistä. Organisaatio tavoittelee päämääriä ja tavoitteita. Organisaation ympäristöön sopeudutaan pyrkimällä löytämään tietynlainen tasapaino työnjaon erilaisuuden ja toiminnan yhtenäisyyden välillä. (Helakorpi 2001, 23 - 25.)

Jokaisella organisaatiolla on oma historiansa, jonka kuluessa se on kokenut menestyksiä ja ongelmia. Näiden asioiden pohjalta organisaatioon muodostuu ajattelutapa, perusmyytistö. Se on syvälinen ajatusmaailma, jonka organisaation jäsenet vähitellen omaksuvat. Tämä ohjaa myös organisaation jäsenten käyttäytymistä: ilmiöiden havainnointia ja tulkintaa. Syntyy organisaation oma kieli, joka muodostaa viestinnällisen perustan ja jota käytetään sisäisessä vuorovaikutuksessa ja dialogissa. Mitä kauemman aikaa on kulunut organisaation perustamisesta, sitä todennäköisempää on, että ainakin osa organisaation symbolisen kentän tunne- ja tietosisällöstä on menettänyt relevanssiaan ja sitä tulisi uusia. (Helakorpi 2001, 23 - 25.)

Työhyvinvoinnin edistäminen on parhaimmillaan saumatonta organisaation sisäisten kuin ulkoistenkin toimijoiden kesken. Sisäisiä toimijoita ovat yritysjohto, esimiehet, henkilöstöhallinto, yhteistoimintaorganisaatio, työsuojelutoimikunta, työterveyshuolto sekä työyhteisöt ja niiden yksittäiset työntekijät. Oli toimintamalli mikä tahansa on tärkeää, että tarpeet tulevat laajasti huomioiduksi. Mittaamisen ja kehittämisen tueksi voidaan tarvita erilaisia tahoja kuten tutkimuslaitokset, koulutus-, kehitys-, kuntoutus ja asiantuntijapalveluiden tuottajat. (Rauramo 2004, 37.)

Kestävän kehityksen ja siihen liittyvän sosiaalisen vastuun korostaminen ja käytäntöön soveltaminen on tärkeää kaikilla toimialoilla ja yhtä lailla kuntien ja kaupunkien organisaatioissa, suuryrityksissä kuin PK- sektorillakin ja edellyttää erityisesti organisaation johdon aitoa sitoutumista. Henkilöstöohjelma, joka sisältää sekä osaamisen että hyvinvoinnin tavoitteellisen kehittämisen tukee työntekijää rekrytinnista eläkepäiviin. (Rauramo 2004, 37.)

Koko ajan muuttuva maailma ja työelämä asettavat työhyvinvoinnin kehittämiseksi uusia haasteita. Työtapaturmien ja ammattitautien torjunnan rinnalle ovat nousseet työn henkiseen kuormittavuuteen liittyvät tekijät. Ihmisen luontainen keino reagoida muuttuviin olosuhteisiin on stressi. Tämä on kuitenkin yksilöllinen prosessi, jossa työntekijä arvio työtilanteen vaatimuksia ja omia voimavarojaan. Stressi viestittää uudenlaisten toimintatapojen tarpeesta ja stressinhallinta käsittää kaiken sen, mitä yritämme tehdä tilanteen parantamiseksi. Selkeä työnkuva, hyvä tiedonkulku ja vaikutus mahdollisuudet omaan työhön lisäävät työn hallinnan kokemusta. Nykyyöelämää sanelee kiivas muutostahhti, eikä ajoittaista ristiriitojen syntymistä ja kiireen kokemusta voida mitenkään välttää. (Rauramo 2004, 37 - 38.)

3.3 Yksilön hyvinvointi

Ihminen on mielen, tunteiden ja fyysisen kehon muodostama kokonaisuus, jonka tulisi voida hyvin kaikkialla näillä osa-alueilla. Työ on monelle ihmiselle hyvin keskeinen osa elämää, jonka vuoksi onkin erittäin tärkeää tarkastella ihmistä kokonaisuutena. Ei voida sanoa, että olisi ”työminä” ja ”yksityisminä” vaan on vain yksi kokonaisuus. Yksityiselämässä tapahtuvat muutokset heijastuvat suoraan työpaikalle sairauspoissaolojen lisääntymisenä, psyykkisenä pahoinvointina, suorituskyvyn heikkenemisenä sekä epäterveellisinä elämäntapoina.

Kun puhumme yksilön työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä voimmekin huomata, että tämä on monen tekijän summa. Päälimmäiseksi voisi kuitenkin nimetä asenteen, joka vaikuttaa suhteellisen pysyvästi käyttäytymiseen. Asenteen perusteella voimme havaita ympäristössämme tapahtuvia asioita sekä tulkita niitä. Tämän vuoksi jokainen meistä näkee työympäristönsä eri tavalla. Työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttavat myös psykologinen pääoma, persoonallisuus, osaaminen, terveys sekä fyysinen kunto, joko vähentäen tai lisäten sitä. (Ojala 2003, 21 - 22.)

Psykologisella pääomalla tarkoitetaan ihmisen sisäistä voimavaraa. Jokainen ihminen voi tämän avulla kohdata vaikeita tilanteita sekä ehkäistä niistä tulevia ahdistuksen ja turvattomuuden tunteita. Psykologiseen pääomaan onkin liitetty neljä ulottuvuutta, itseluottamus tai itsetehokkuus, toiveikkuus, realistinen optimismi sekä sitkeys. (Työhyvinvoinnin tekijät)

Kasvumotivaatio tarkoittaa ihmisten halua oppia uutta sekä halua jatkuvaan kehittymiseen. Ihminen, joka kokee jatkuvaa kehittymisen paloa, näkee ympäristönsä positiivisemmaksi kuin henkilö, joka on menettänyt motivaationsa omaan kehittymiseensä. Esimiehen tuella onkin tässä suuri merkitys, sillä kun henkilökunta saa esimiehen sekä työryhmänsä tuen, edistää se myös työntekijöiden kehittymishaluja. (Työhyvinvoinnin tekijät)

Henkisellä sekä fyysisellä kunnolla on koettu olevan vaikutusta työkykyyn. Vaikuttavia tekijöitä koetaan olevan työn rasittavuus, työstä palautuminen, terveyden tila, ravitsemuksen laatu sekä unen määrä. Hyvä fyysinen kunto auttaa vaikuttamaan jokaisen omaan jaksamiseen. Ihminen tarvitsee elämäänsä muutakin kuin pelkän työn. Fyysinen kunto on verrannollinen jaksamiseen, suorituskkykyyn ja kykyyn oppia uutta. Fyysisestä kunnosta voi ainoastaan huolehtia jokainen itse. Henkilökohtaiset kuntotavoitteet tarvitaan oppimis- ja työtavoitteiden rinnalle. (Ojala 2003, 23.)

Työhyvinvointi lähtee omasta hyvinvoinnista. Kun työntekijällä on ensin omassa, henkilökohtaisessa elämässä kaikki hyvin, pystyy hän keskittymään paremmin myös työpäikällä. Ennen kuin työyhteisö voi voida hyvin pitää yksittäisen ihmisen voida hyvin. Työntekijän oma asenne työtehtäviin on ratkaisevassa asemassa. Työhyvinvointi liittyy kaiken toimintaan ja näkyy suoraan toiminnan tuloksessa. Ilman työhyvinvointia ei työntekijät jaksa, eivät toimi yhteistyössä eivätkä myöskään taistele yhteisten tavoitteiden ja menestyksen eteen, yhteinen asenne työpaikan yhteisiin arvoihin.

3.4 Esimies

Monet työyhteisöjen ongelmat ja varsinkin niiden jatkuminen johtavat juurensa johtajan roolista työyhteisöissä. Tyypillisesti esimiehen rooli on vinoutunut joko niin, että hän työskentelee liian erillään ja kaukana työyhteisönsä arkitodellisuudesta tai siten, että hän on asettunut liian lähelle työyhteisöä ja sen jäseniä. (Järvinen 2004, 63.)

Johtajan rooli ja sen säilyttäminen on yksi tärkeimpiä työkaluja, joilla johtaja voi hoitaa tehtävänsä menestyksekkäästi. Johtajan psykologista ja sosiaalista paikkaa työyhteisössä voisi kuvailla niin, että hänen tehtävänään on olla työryhmän ja sitä ympäröivän organisaation ja ulkomaailman raja-alueella. Esimies on välittävä linkki yksikkönsä ja muun organisaation sekä toimintaympäristön välillä. Esimies tuo ja vie viestiä organisaatiossa sekä pystysuorassa, että horisontaalisessa suunnassa. Johtajan tehtävänä on lisäksi tarkastella työryhmän toimintaa kokonaisuutena: miten se toimii suhteessa koko yrityksen tavoitteisiin. Hän huolehtii siitä, että kaikki työskentelyn edellytykset ovat kunnossa työkaluja ja työjärjestelyjä varten. (Järvinen 2004, 64.)

Esimiehen tulee huolehtia ensin itsestään ennen kuin hänestä voi tulla hyvä johtaja. Hänen täytyy johtaa omia voimavarojaan sekä kuormitustekijöitä, näiden tulisi olla tasapainossa ja kunnossa. Onkin erittäin tärkeää, että myös esimies saa tukea työlleen sekä jaksamiselleen, omalta esimieheltään, henkilöstöltä, organisaatiolta sekä työn ulkopuoliselta elämältä. Kun esimies on hyvässä kunnossa, pystyy hän auttamaan henkilöstöä onnistumaan työssä sekä voimaan heitä hyvin. Näin myös esimies onnistuu omassa työssään. (Luukkala 2011, 270.)

Esimiehet ovat avainhenkilöitä työhyvinvoinnin kautta tapahtuvan tuloksenteon edistäjinä. Mitä voimme tehdä tukeaksemme tätä prosessia ja tullaksemme johdetuksi hyvin? Voimme tehdä seuraavia asioita:

- Tehdä omat työt hyvin
- Olla porukoissa mukana
- Pyytää apua, auttaa toisia
- Pitää esimies ajan tasalla
- Ottaa itsekin selkoa asioista

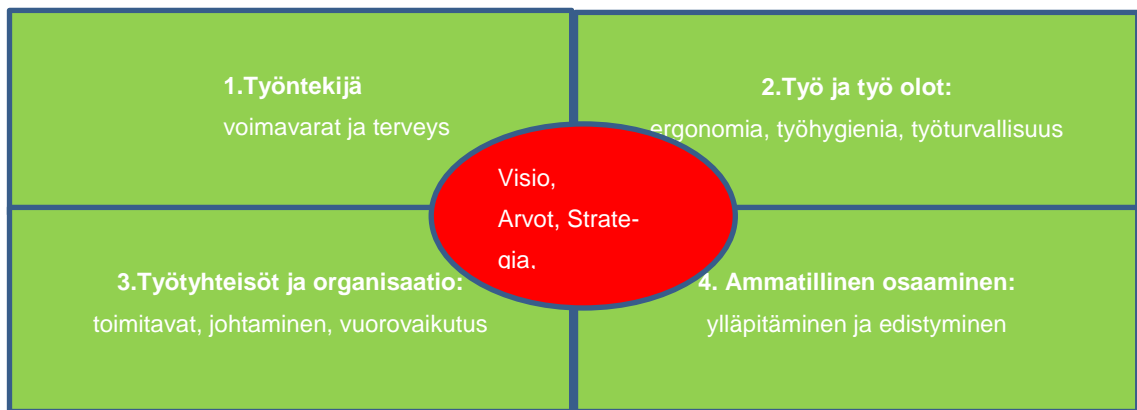
Jokainen voi tukea omaa esimiestänsä tekemällä omat työnsä hyvin. Työhyvinvoinnin ytimessä on osaaminen ja halu sen käyttöön ottamiseen. (Luukkala 2011, 271.)

3.5 Työkykyä ylläpitävä toiminta

Viime vuosina on maassamme työ- ja elinkeino ministeriön, työsuojelun, työterveyshuollon ja eläkelaitosten yhteistyönä kiinnitetty erityistä huomiota työkyvyn ylläpitämiseen. Tavoitteena on, että työtä ja työympäristöä, työyhteisöä ja yksilöitä kehittämällä voidaan saada ihmiset pysymään pidempään mukana työelämässä. Työkykyä ylläpitävä toiminta on monitahoinen kokonaisuus, joka koostuu terveyttä ja työhyvinvointia edistävästä toimista sekä uhkaavia ongelmia ja työkyvyttömyyttä ehkäisevistä toimenpiteistä. Työhyvinvoinnin pohjan muodostaa yrityksen johtamiskäytännöt. (Kauhanen 2009, 200.)

Työkykyä ylläpitävä toiminta (työkyky) on jo laajaa. Parhaimmillaan se on prosessi, joka on oleellinen osa organisaation normaalia tuottavuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämistoimintaa. Tällöin puhutaankin jo työelämän laadusta ja työhyvinvoinnista. Parhaimmillaan kyseinen toiminta on laaja-alaista työn, työolojen, työyhteisön sekä yksilön työkyvyn ja hyvinvoinnin edistämistä sekä muutoksen turvallista hallintaa. Työkyky-käsite käsittää nykyään lähes kaikki työn onnistumiseen vaikuttavat tekijät. (Kauhanen 2009, 200.)

Työkykytoimintaa priorisoidaan sekä suunnitellaan jokaisen työpaikan omista lähtökohdista käsin, näin saadaan jokaista työpaikkaa vastaavat toiminnot. Kyseisen toiminnan voimme jakaa neljään eri osa-alueeseen. Ensimmäiseen alueeseen kuuluu, työ ja työympäristö, näihin sisältyy myös ergonomia, työhygieniä ja työturvallisuus. Toiseen alueeseen kuuluu, työhön ja työympäristöön kohdistuvat toimenpiteet, tämä sisältää toimintatavat, johtamisen sekä vuorovaikutuksen. Kolmas alue sisältää työntekijän voimavarat sekä terveyden kun taas neljäs alue liittyy ammatilliseen osaamiseen sekä sen ylläpitämiseen ja edistämiseen. (Rauramo 2008, 25 - 26.) Kuvio 2 kertoo työkykytoiminnan kohteista, joita ovat organisaation visio, arvot ja strategia.



Kuvio 2. Työkykytoiminnan kohteet (Rauramo, 2008)

Onnistuneesta työkykytoiminnasta voimme puhua silloin, kun yhteistyö toimii. Jotta yhteistyö toimii, on siinä niin työntekijällä kuin työnantajallakin omat roolinsa. Organisaation sisällä sekä ulkopuolella tarvitaan yhteistyötä, jotta se saadaan toimimaan.

Hyvällä työkyvyllä henkilöstö pystyy parantamaan muun muassa työn sujuvuutta, laatua sekä vaikuttavuutta. Sillä on merkitystä myös kustannusten kohtuullisuuden kannalta. Organisaatioiden tulisi nähdä työhyvinvoinnin edistäminen sekä työkyvyn ylläpito osana jatkuvaa toimintaansa. (Rauramo 2008, 25.)

3.6 Toimiva yhteisö syntyy erilaisuudesta

Työhyvinvoinnissa on usein kyse hyvinkin arkisista asioista: siitä, mikä saa työt sujuumaan arjessa. Työhyvinvointiin vaikuttavat kaikki työyhteisön jäsenet. Hyvä työilmapiiri näkyy työtä tehtäessä työnä, hyvänä mielenä, innostuksena. Myönteinen vuorovaikutus, vaatimusten kohtuullisuus ja selviytymis-keinojen riittävyys johtavat tyytyväisyyteen. Kun tilanteiden koetaan olevan hallinnassa, voidaan paremmin ja näin ammattitaito ja jopa persoonallisuus kehittyvät (Heiske 2005). Jos työpaikan ihmissuhteet toimivat ja jokainen työntekijä saa osallistua yhteiseen työelämän kehittämiseen, työyhteisössä yleensä voidaan hyvin (Utriainen 2009.) (Paasivaara & Nikkilä 2010.)

Päästäksemme eroon organisaatiokeskeisestä ajattelusta sekä tämän herättämistä mekanisista toimintamalleista tulisi meidän ymmärtää ja arvostaa jokaisen ihmisen erilaisuutta. Näin ihmiset voisivat elää ja hengittää vapaasti. Jokainen meistä haluaa antaa parhaansa yhteisön tuelle. Emme ole tottuneet toimintamalliin, jossa jokainen ihminen

voisi olla oma yksilönsä sekä persoonansa työyhteisössä, tämä ei kuitenkaan ole aivan mahdotonta. Meidän on kuitenkin edistettävä ajatusta, sillä tämä ei ole totuttu toimintamalli.

Tarvitsemme turvallisen ympäristön voidaksemme olla avoimia ja vapaita. Tarvitsemme yhteisön, jossa voimme kokea olevamme hyväksytyjä sellaisena kuin olemme omina yksilöinä. Aitoa yksilöllisyyttä on kovin vaikea löytää, sillä aito yhteisöllisyys rakennetaan vapaaehtoisuudella sekä itseohjautuvuudella.

Yhteisön arvo jokaiselle yksilölle rakentuu identiteetistä ja henkilökohtaisesta tarkoitellisuudesta. Näin saamme mahdollisuuden kuulua kokonaisuuteen. Tällä olemassaololla on suurempi arvo ja merkitys kuin yksilöllä. Myös yhteisö on, kuitenkin riippuvainen jokaisesta yksilöstään. Yhteisöille on luonnollista jakaa tietoa ja osaamista näin, ne muodostavat koko yhteisön pääoman.

3.7 Perehdytys

Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla henkilö oppii tuntemaan

- työyhteisönsä, sen toiminta-ajatuksen, vision ja liikeidean sekä sen arvot ja tavat (= työyhteisöön perehdyttäminen).
- työpaikkansa ihmiset, asiakkaat ja työtoverit (= työpaikkaan perehdyttäminen).
- oman työnsä ja siihen liittyvät odotukset (= työhön perehdyttäminen eli työnopastus).

Perehdyttämisen avulla pyritään antamaan oikea kuva organisaatiosta ja auttamaan työntekijää luomaan myönteisiä kokemuksia organisaatiosta ja työtehtävistään. Perehdyttämiseen osallistuvat yleensä kaikki ne työntekijät, joiden kanssa uusi työntekijä on tulevaisuudessa tekemisissä. (Kauhanen 2009, 151.)

Hyvin toteutettu perehdyttäminen luo uudelle työntekijälle mahdollisuuden tottua nopeasti organisaation tapoihin ja sopeutua työyhteisöön (Lepistö 1998, 2.) Perehdyttämistä

seuraa varsinainen työhönopastus, joka voi tehtävästä riippuen kestää muutamasta päivästä muutamaan kuukauteen. Yleensä noin vuoden kuluttua taloon tulemisesta voidaan sanoa, että henkilö pystyy antamaan täyden työpanoksen omassa tehtävässään. (Kauhanen 2009, 152.)

Perehdyttämisestä on hyötyä perehdytettävälle itselleen ja organisaatiolle laadun säilymisen ja kehittymisen näkökulmasta. Perehdytyksellä on suuri merkitys, joka onkin yleisesti hyvin tiedossa ja siitä puhutaan paljon. Liian usein perehdytys jää kuitenkin puoli-aiseksi tai lähes kokonaan toteutumatta. Karmivinta on se, että yhä useammin organisaatioissa hyväksytään puutteellinen perehdytys ikään kuin se kuuluisi asiaan ja toimintaan samalla jopa lainvastaisesti. (Aarnikoivu 2013, 69.)

Perehdytykseen velvoittaa työsopimuslaki ja työturvallisuuslaki, jotka määrittävät työnantajalle veloitteen huolehtia työntekijästä. Huolehtimisvelvoite pitää sisällään työntekijän ohjauksen ja perehdyttämisen työhön ja ympäristöön. Perehdytykseen liittyvät käsitteet *orientation* ja *onboarding*. Orientation on työsuhteen alun yleisperehdytystä eli tähtää työn tekemisessä tarvittavien perusvalmiuksien hankkimiseen. Onboarding on laajempi termi, ja siinä tavoitteet ovat korkeammalla. Sen tarkoituksena on saada uusi tulija mahdollisimman nopeasti kiinni tuottavaan tekemiseen, varmistaa hänen sitoutumisensa organisaation tavoitteisiin ja mahdollistaa työlle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. (Aarnikoivu 2013, 69 - 70.)

Perehdyttäminen ei kuitenkaan koske vain uusia työntekijöitä vaan myös pidempään työskennelleitä, joiden tehtävä on muuttunut tai käyttöön on otettu uusia työtapoja. Haasteena on usein se, että työntekijän siirtyessä organisaation sisällä perehdytykseen ei panosteta, koska ajatellaan kyseessä olevan ”vanha työntekijä” ja hänen omaavan ikään kuin automaattisesti riittävästi tietoa, myös uuden roolin ja tehtävän haltuun ottamisessa. Mikäli heti alussa työntekijälle syntyy huono ensivaikutelma, on siitä eroon pääseminen hyvin hankalaa. Ensivaikutelman muuttaminen vaatii esimieheltä aikaa ja panostuksia. (Aarnikoivu 2013, 70 - 71.)

Perehdyttämiseen tulee panostaa, ja se tulee toteuttaa suunnitelmallisesti. Perehdytys linkittyy aina organisaation strategiaan. On pohdittava, millaista perehdyttämistä tarvitaan ja miten se toteutetaan. On hyvä myös määritellä, onko perehdyttämisen tarkoitus

sopeuttaa tulokas olemassa oleviin käytäntöihin vai onko tavoitteena hyödyntää tulokkaan osaamista ja kokemuksia sekä kehittää toimintaa ne huomioiden. (Aarnikoivu 2013, 71.)

Perehdyttämisessä on huomioitava työntekijän rooli, tehtävä, osaaminen ja kokemus. Näiden perusteella laaditaan varsinainen perehdyttämisohjelma. Työntekijän toimenkuvaan peilaten on kartoitettava, mitä tietoa organisaatiosta ja työstä hän erityisesti tarvitsee. On myös hyvä antaa organisaatiota koskevaa yleistietoa etukäteen, jotta asianomainen voi alustavasti saada mielikuvan uudesta työpaikasta. (Aarnikoivu 2013, 72.)

4 Työhyvinvoinnin tärkeys

4.1 Jaksamisen ja työhyvinvoinnin tärkeys

Työhyvinvoinnin tärkeys on korostunut, sillä työlainsäädäntö asettaa yrityksille hyvinvointiin liittyviä vaatimuksia. Työhyvinvoinnin puute lisää yrityksille kustannuksia. Yhteiskuntavastuu sekä kestävä kehitys merkitys korostuvat yritystoiminnassa. Tietotyössä voidaan sanoa, että kilpailukyky perustuu innovatiivisuuteen sekä nopeaan ja jatkuvaan oppimiseen, mitkä korostavat työhyvinvointia. (Ojala 2005, 35.)

Rauramo toteaa kirjassa, työhyvinvoinnin portaat työn tarkoituksesta: Työn tarkoitus on tuottaa tekijälleen hyvinvointia, niin aineellista kuin henkistäkin. Rauramon mielestä suomalainen työelämä on onnistunut tehtävässään suhteellisen huonosti. Suomi on noussut kilpailukyvyssä ja koulutuksen tasossa, mutta maassamme masennuslääkkeiden käyttö on silti moninkertaistunut. (Rauramo 2004.)

Onko jaksamisesta tullut pakko, jota ylläpidetään keinotekoisesti? Jaksamisen sijaan tulisi tavoitella innostusta ja työniloa, joka voidaan saavuttaa vain sallimalla itselle ja työyhteisölle työn ja vapaa-ajan, tehokkuuden ja laiskottelun sekä ilon ja pettymyksen vuorottelu sopivassa suhteessa. Työ on vain yhtä suorittamista ja suoriutumista päivästä toiseen.

Yli puolet työssä käyvistä kokee jonkinasteisia työuupumuksen oireita. Valtaosa työpaikan lääkäriissä käynneistä ja sairaspöissaaloista liittyy stressiin. Vaikka maailma ja työelämä ovatkin jatkuvassa muutoksessa, ihminen itsessään muuttuu varsin vähän, sillä

ihmisen perustarpeet pysyvät ennallaan. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen edellyttää perusteellista elämänarvojen pohdintaa yksilötasolla sekä uudenlaisia valintoja, joita edistykselliset organisaatiot ja yhteiskunta toivon mukaan tukevat oikealla tavalla. (Terveyskirjasto.)

Monet tutkimukset ovatkin osoittaneet työkyvyn säilyvän iän myötä, mikäli työtä voidaan tehdä turvallisesti ja kehittää sitä. Onnellinen työntekijä on yleensä myös tehokkaampi työssään. Työelämän tutkijat uskovatkin, että työntekijöiden henkisestä hyvinvoinnista on tulossa yrityksille yhä huomattavampi kilpailutekijä.

Edistyneet organisaatiot ovatkin alkaneet tukea työn ja perheen tai yksityiselämän yhteensovittamista, elämän tasapainoa. Lyhyen tähtäimen voittojen ja ihmisten loppuun polttamisen sijaan nämä organisaatiot ovat panostaneet kestävään kehitykseen, eettisiin arvoihin ja yhteiskunnalliseen vastuuseen.

Henkilöstön työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämisen tulee kuitenkin olla pitkäjänteistä suunnitelmallista toimintaa osana arkista työtä ja johtamista. Onkin ensiarvoisen tärkeää, että organisaatiossa tunnetaan työkyky palveluiden sisältöön vaikuttavat tekijät ennen kuin lähdetään palveluostoksille. (Rauramo 2004, 12-15.)

4.2 Työsuojelu ja työturvallisuus

Turvallisuuden tarve on yksi ihmisen perustarpeista, jonka tulee tyydyttyä niin yksityis- kuin työelämässä, jotta hyvinvointi olisi mahdollista. Turvallisuuden tarve liittyy tasapainon ja pysyvyyden säilyttämiseen usein kaoottiseltakin tuntuvassa maailmassa. (Rauramo 2004, 76.) Turvallisuuteen liittyy myös tarpeita, joka ovat pääosin psykologisia, mutta kuitenkin koskettavat meitä yksilöinä yhteiskunnassa.

Jokaisella ihmisellä on oma käsityksensä turvallisuudesta sekä turvattomuudesta. Pelko kuitenkin estää kehityksen ja hyvinvoinnin. Turvattomuus voi tarkoittaa erilaisille ihmisille eri asioista kuten taloudellisia, poliittisia, sekä henkilökohtaisia asioita.

Turvallisuus syntyy ympärillemme, kun olemme saaneet perusasiat kuntoon. Jokaisen meistä on tärkeä kokea, että työpaikka on turvallinen eikä siellä tarvitse kokea uhkaa,

omien mielipiteidensä, rotunsa, uskontonsa tai sukupuolensa takia. Turvallinen työpaikka mahdollistaa toimeentulon, fyysisen- ja henkisen hyvinvoinnin sekä osaamisen ylläpidon.

Työhyvinvointitoiminnan merkittävimpanä käsitteellisenä tekijänä on ollut työsuojelu, suojelu sekä vaarallisilta että haitallisilta tekijöiltä. Suojelua voidaan myös pitää yhtenä ulottuvuutena työhyvinvointitoiminnassa. Työhyvinvoinnin peruslähtökohtana on kuitenkin työturvallisuus, joka on myös työhyvinvoinnin historiassa vanhinta aluetta. Työturvallisuudesta puhuttaessa tarkoitetaan tilannetta, jossa jonkin järjestelmän sisältämien riskien katsotaan olevan hyväksyttävällä tasolla. (Tarkkonen 2012, 59.)

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajia huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Terveyskäsitteellä tarkoitetaan työturvallisuuslaissa myös henkistä terveyttä. Työnantajan tarkkailuveloitteeseen kuuluu työyhteisön sosiaalisen tilan tarkkailu ja seuranta sekä työolojen kehittäminen. Työturvallisuuslain ajattelutavan mukaan kehittäminen lähtee liikkeelle työn haittojen ja vaarojen tunnistamisella sekä työsuojelun toimintaohjelman tavoitteellisen kehittämisen kautta. (Pakka & Rätty 2010, 35.)

Voimme pitää työturvallisuutta työhyvinvoinnin perustarpeena. Puutteet työturvallisuudessa näkyvät muun muassa työtapaturmina, virheinä, vaaratilanteina sekä työn aikana tapahtuvina työmatkatapaturmina.

Monissa yrityksissä sekä organisaatioissa ei kuitenkaan riitä panostaminen vain työturvallisuuteen. Tällöin voimme puhua turvallisuuskriittisistä organisaatioista, joilla on ominaista teknisten ja sosiaalisten järjestelmien keskinäis- riippuvuudesta johtuvat riskit. Vuoden 2003 alussa voimaanastunut työturvallisuuslaki toi uutena lisänä sekä fyysisen että psyykkisen työsuojelun. Lainsäädäntö kuitenkin luo luonnollisesti vain puitteet, joiden mukaan jokaisen työyhteisön on hoidettava työsuojeluasiansa, mutta se ei kuitenkaan organisaatioiden näkökulmasta ole tärkein työsuojelun motiivi. (Kauhanen 2009, 196.) Työ oloja kehitetään työpaikoilla omaehtoisesti.

4.3 Työterveyshuolto

Työterveyshuoltolain 12. § määrittelee työterveyshuollon sisällön hyvän työterveyshuoltokäytännön mukaisesti. Tarkemmin siitä säädetään valtioneuvoston asetuksessa 1484/2001.

Tehtävät toteutetaan soveltuvin osin yhteistyössä johdon, linjaorganisaation, henkilöstöhallinnon ja yhteistoiminta organisaation kanssa. Yhteistyö on kaikin tavoin mielekkään työterveyshuollon toimivuuden ja vaikuttavuuden perusedellytys. Siksi sitä on painotettu useissa eri kohdissa työterveyshuoltolaissa ja siihen liittyvissä asetuksissa.

Koko toiminnan pohjana on työpaikkakäynteihin perustuva toimintasuunnitelma.

Laki edellyttää, että työnantajalla on työterveyshuollosta kirjallinen toimintasuunnitelma, joka sisältää työterveyshuollon yleiset tavoitteet ja toimenpiteet. Toimintasuunnitelmaa tulee tarkistaa vuosittain. Työterveyshuollon toimintasuunnitelma voi olla osa työturvallisuuslaissa tarkoitettua työsuojelun toimintaohjelmaa tai muuta työnantajan laatimaa kehittämisohjelmaa tai –suunnitelmaa.

Valtioneuvoston asetuksessa 1484/2001 määritellään työterveyshuollon sisältöä suunniteltaessa huomioon otettavat seikat. Ne on selvitettävä sellaisella tarkkuudella, että työterveyshuolto voi tehdä ehdotuksia työn, työympäristön ja työmenetelmien kehittämiseksi sekä työntekijöiden terveyden ja työkyvyn seuraamiseksi, ylläpitämiseksi ja edistämiseksi.

Laadukas työterveyshuolto kuvastaa työnantajan taloudellista ajattelua ja työntekijöiden arvostusta. (Rauramo 2004, 72.) Yrityksissä henkilöstöasioista vastaavat työntekijät tiedostavat työajan kalleuden, he myös arvostavat tukitoimia, joilla voidaan vähentää sairauspoissaoloja, työkyvyttömyys jaksoja sekä ennen aikaista eläköitymistä. Hyvällä työterveyshuollolla voidaan saada organisaatiolle rekrytointi etu.

Työnantajat ovat velvollisia järjestämään henkilöstönsä ennalta ehkäisevän työterveyshuollon (Työterveyshuoltolaki 2001.) Lakisääteiseen työterveyshuoltoon kuuluvat seuraavat asiat: työpaikkaselvitykset, terveyden vaaroista tiedottaminen ja niiden välttämiseksi tarpeellinen ohjaus, terveystarkastukset, vajaakuntoisen työntekijän työssä selviytymisen seuranta sekä ensiavun järjestämiseen osallistuminen. Työterveyshuollon keskeisimpänä tehtävänä onkin osallistua työkykyä ylläpitävän toiminnan suunnitteluun

yhdessä työnantajan kanssa. Työnantajalla on kuitenkin vastuu toteutettavista toiminnoista. Päätehtävänä työterveyshuollolla ei kuitenkaan ole sairaanhoito, vaan työstä johtuvien terveyshaittojen ennaltaehkäisy. Lakisääteinen työterveyshuolto ei kuitenkaan sisällä työntekijöiden sairaanhoitoa. Työnantajalla on mahdollisuus sopia eri palvelun tuottajien kanssa lakisääteistä laajemmista palveluista.

4.4 Turvallinen työyhteisö ja toimintatavat

Henkinen hyvinvointi ilmenee monin tavoin sekä työyhteisössä että sen jäsenissä. Se näkyy ja tuntuu hyvänä, turvallisena ilmapiirinä, työpaikan me-henkenä, toiminnan ja yhteistyön sujumisena. Hyvin järjestetty ja tekijälleen mitoitettu työ tuntuu mielekkäältä ja sopivan haastavalta. Siinä voi oppia uutta ja kehittyä. Hyvin toimiva esimiesalaissuhde on myös keskeinen tekijä henkisen hyvinvoinnin ja työkyvyn säilymisen kannalta. (Rauramo 2004, 80.)

Oikein mitoitettu työ ylläpitää ja edistää henkistä hyvinvointia. Virheellinen mitoitus tai työtapo, jossa työ on tekijälleen liian raskasta tai haastavaa tai vaihtoehtoisesti ei tarjoa oppimiskokemuksia, onnistumisen tunnetta eikä kehitysmahdollisuuksia, on esteenä henkiselle hyvinvoinnille. Tuottavuuden ja terveyden kannalta on oleellista, että työ sujuu. (Rauramo 2004, 80.)

Hyvin organisoitu työ merkitsee yritykselle tuotannon tehokkuutta, joustavuutta ja häiriöttömyyttä. Työntekijöille ja työyhteisölle se merkitsee terveyttä ja turvallisuutta sekä tunnetta työn sujuvuudesta. Hyvin toimiva ja voiva työyhteisö on enemmän kuin tekijöidensä summa ja yrityksen keskeinen voimavara. Organisaatiossa ilmeneviä yhteistoimintaa haittaavia tekijöitä pitää kyetä vähentämään. (Rauramo 2004, 80.)

Moni kuitenkin kokee turvattomuutta työyhteisössä tai työpaikan asiakastilanteissa. Tiedon panttaus, ikävä juoruilu, epäasiallinen käytös, häirintä, kiusaaminen, väkivallan uhka ja väkivaltatilanteet ovat työelämän arkipäivään liittyviä ongelmia. Hyvässä ja turvallisuudessa työyhteisössä autetaan ja tuetaan työtovereita tarpeen vaatiessa ja myös uskalletaan pyytää apua. (Rauramo 2004, 80.)

4.5 Työhyvinvoinnin puute

Kirjallisen työsopimuksen lisäksi meillä on kirjoittamaton psykologinen työsopimus. Sillä tarkoitetaan kokemusta reiluudesta, oikeudenmukaisuudesta ja tasapuolisuudesta. Vaikka työpaikalla toimitaan työlainsäädännön mukaisesti, saatetaan siellä samanaikaisesti loukata psykologista työsopimusta. Jos esimerkiksi olemme tehneet samaa työtä kymmeniä vuosia ja saamme saman palkan kuin uusi työntekijä vastaavassa tehtävässä, se ei tunnu välttämättä reilulta. Jos yksittäinen työntekijä saa eri vapauksia työyhteisön yhteisistä pelisäännöistä sen takia, että hän on ystävystynyt esimiehen kanssa ja pelaa tämän kanssa vapaa-aikana golfia. Tämä herättää muissa närkästystä. (Luukkala 2011, 48.)

Jos psykologista työsopimusta loukataan toistuvasti ja vakavalla tavalla, se heikentää luottamustamme työnantajaa kohtaan. Se on vahingollinen asia, koska luottamus toiseen ja itseen on psykologinen ydintarve. Se vertaistuu fyysisten perustarpeiden tyydytykseen: kun kehomme ei saa riittävästi ravintoa ja nestettä, syntyy aliravitsemustila ja sairastumme puutostauteihin. Jos luottamus työnantajaa kohtaa katoaa, tilalle tulee epäluottamus ja pelon ilmapiiri, jossa uuvumme. Tällöin emme enää luota työpaikan juhlapuheisiin sisältyviin työnantajan lupauksiin. Ne herättävät lähinnä pahaa mieltä, koska ilmaistujen sanojen ja tekojen välillä on selvä ristiriita. Samoin turhaudumme työilmapiirimittauksiin, jos niiden esiin nostamat epäkohdat eivät ole johtaneet moneen vuoteen minkäänlaisiin korjaaviin toimenpiteisiin. (Luukkala 2011, 48.)

Työntekijän ja työnantajan välillä vallitsee sosiaalinen vastavuoroisuus, jos molemmat osapuolet kokevat antavansa ja saavansa toisiltaan suurin piirtein yhtä paljon. Tällöin esimerkiksi työntekijä kokee, että hän saa koulutustaan ja työkokemustaan sekä pinnistystään ja ponnistustaan vastaavan palkkion laajasti ymmärrettynä. Kapeasti ymmärrettynä palkkiolla tarkoitetaan pelkästään palkkaa, laajasti katsottuna kaikkia työn myönteisiä merkityksiä esimerkiksi työn mielenkiintoisuus ja hyvät työtoverit, suhteutettuna työn kuormitustekijöihin. (Luukkala 2011, 49.)

Työyhteisössä elämme useimmiten erilaisten ristiriitojen keskellä. Voimme kokea ne joko luonnollisina ja kehitystä edistävinä tai hankalina ja työtä tukahduttavina. Kahden ihmisen erilainen mielipide siitä, miten jokin tehtävä pitäisi tehdä, voi olla ristiriidan alku. Ristiriita voi kuitenkin olla hedelmällinen, jos henkilöt tutkivat yhdessä kummankin näkemyksen ja löytävät niiden pohjalta ratkaisun. (Paasivaara & Nikkilä 2010.)

Jännitteitä syntyy työyhteisössä luonnostaan, eikä niitä ole siksi syytä työntää sivuun. Päinvastoin työyhteisön voidaan katsoa kehittyvän juuri silloin, kun siinä keskustellaan avoimesti muutoksen vaihtoehdoista ja niiden seurauksista. Jännitteet ovat luonnollisia esimerkiksi ammattiryhmien ja organisaation eri tasojen ja sektorien välillä (Paasivaara ym. 2007.)

Ristiriita syntyy helposti silloin, kun kielteistä ilmapiiriä yritetään välttää. Ratkaisevaa työyhteisön ja yhteisöllisyyden kannalta on ristiriitojen luonne ja niiden ilmeneminen työarjessa. On olemassa repiviä ja rakentavia ristiriitoja. Repivät ristiriidat ovat latautuneet voimakkaasti emotionaalisesti ja heikentävät kykyä ottaa asioihin etäisyyttä. Rakentavat ristiriidat ovat taas sävyltään myönteisiä. Haasteena on luoda työyhteisöön riittävän vahva yhteisöllinen toimintakulttuuri, joka antaa ihmisille tilaa keskustella erilaisista näkökulmista. (Paasivaara ym. 2010.)

4.6 Henkilöstöetujen kehittäminen

Koko ajan muuttuvassa ja nopeasti kehittyvässä maailmassa myös organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu nopeammin. Henkilöstön tarpeet, toiveet ja arvostuksen kohteet muuttuvat ja moninaisuus organisaatioissa lisääntyy. Henkilöstöpalveluiden kehittämisessäkin on siten syytä olla jatkuvasti valppaana ja tuottaa tai tarjota vain sellaisia palveluita, joilla on oleellista merkitystä sekä organisaatiolle että henkilöstölle. Henkilöstöpalveluiden on siis koko ajan tuettava organisaation henkilöstöstrategiaa ja oltava aktiivinen osa henkilöstöpolitiikkaa. (Kauhanen 2009, 211.)

Useat organisaatiot panostavatkin henkilöstönsä vapaa-aikaan maksamalla heille muun muassa erilaisia kurssimaksuja ja kirjahankintoja. Kyseinen menettely onkin organisaatioille halpa tapa huolehtia eteenpäin pyrkivän henkilöstön kehittämisessä. (Kauhanen 2010, 136.)

Henkilöstöetuja voidaan tänä päivänä tarjota monenlaisia muun muassa työpaikkaruokailu, autoetu, matkapuhelinetu sekä e-passi. Etujen tarjonnassa rajana on vain mielikuvitus. On kuitenkin hyvä ottaa huomioon henkilöstön odotukset ja tarpeet. Ennen kuin johdon kannattaa ruveta tarjoamaan etuja on sen tutustuttava tarkkaan henkilöstöönsä. Henkilöstön tarpeet muuttuvat välillä nopeastikin. Johdon sekä organisaation onkin hyvä pohtia, mistä ratkaisuista se saa eniten vastinetta. (Kauhanen 2010, 120-121.)

4.7 Työhyvinvointi ja kilpailukyky

Tutkimuksilla on todistettu, että yrityksen menestymisellä ja henkilöstön hyvinvoinnilla on selvä yhteys. Laskelmien mukaan yritys voi saada 10 - 20 kertaisena takaisin rahan, jonka he ovat sijoittaneet työhyvinvointiin. Kun puhutaan kilpailukykyä, on juuri työhyvinvointi se keino, jolla pystytään luomaan kestävää tuloskehitystä. (Ahonen & Ojala 2005, 71 - 71.)

Työhyvinvoinnin mittarina voidaan käyttää sairauspoissaoloja, tässä on kuitenkin huonona puolena se, että tieto tulee liian myöhään. Jos sairauspoissaoloihin ei ole selvää syytä ollaan jo pahasti myöhässä. Voi olla, että työyhteisö on jo ajautunut ongelmiin, joiden korjaaminen vaatii paljon toimenpiteitä.

Kilpailukyvyn kulmakivinä voidaan pitää motivaatiota, hyvää johtamista, tuloksellista - ja innovatiivisia työntekijöitä. Nämä kulmakivet syntyvät työhyvinvoinnista. Usein kuitenkin ajatellaan, että työhyvinvointi ja tehokkuus syntyy pitkistä päivistä ja tiukemmasta työtahdistista. Todellisuus kuitenkin on, että nämä asiat yhdessä nakertavat työntekijän jaksamista sekä hyvinvointia.

Työhyvinvointi rakentuu kolmesta elementistä, jotka ovat osaaminen, vaatimukset, sosiaalinen tuki. Työhyvinvoinnin ytimessä on osaaminen. Osaavalla työntekijällä on hallinnan tunne, jolloin hän kokee työperäisen stressin myönteisenä asiana ja voimavarat aktivoituvat. Hallinnan tunne tuo tekemiseen rentoutta ja jaksamista. Tekijän ei tarvitse kuluttaa energiaansa jännittämiseen sen suhteen, selviytyykö hän riittävän hyvin tehtävästään. Osaava työntekijä saa työyhteisöltään arvostusta ja vastuuta, joskin ihminen saatetaan myös ylistämällä alistaa. (Luukkala 2011, 31.)

Vaikka meillä olisi kuinka paljon osaamista, vaatimukset saattavat olla liialliset. Työhyvinvointimme kannalta on tärkeitä, että osaaminen ja vaatimukset ovat tasapainossa. Vaikka olisi huippuosaaja ja vahvoista aineksista rakennettu, niin jossain vaiheessa raja tulee vastaan: väsymyksen ollessa suurta, on hyvä pitää tauko ja levätä. Kestämme kohtuullisen paljon tällaista työperäistä stressiä, kunhan siitä vapautuminen lähtee työpäivän

jälkeen hyvin käyntiin. Kestämme hetkellisen voimavarojen ylityksen myös silloin, kun saamme työelämässä laajaa sosiaalista tukea. Erityisesti tuki avainhenkilöltä eli omalta esimieheltä koetaan yleensä merkittäväksi työssä jaksamista edistäväksi tekijäksi. (Luukkala 2011, 32.)

Työelämän ytimessä on talousajattelu. Bisneksen tulee olla riittävän kannattavaa. Tuotoksen tulee olla panostusta suurempi kohtuullisessa ajassa. Riskinotto yrityksessä tulee olla riittävän hallittua: liian suuret riskit saattavat kostautua. Henkilöstön arvon ymmärtävä johto kantaa huolta omasta henkilökunnastaan. Työn tekemisen tulee olla turvallista ja on tärkeätä, että tarvittaessa saamme apua toiselta työryhmän jäseneltä. Kun työnantaja ottaa tasapuolisesti huomioon liiketalouden, henkilöstön ja asiakkaat, niin molemmat, sekä työhyvinvointi että tuloksenteko, vahvistuvat. (Luukkala 2011, 20 - 21.)

5 Työhyvinvoinnin kehittäminen

5.1 Miten työhyvinvointia voisi kehittää?

Kun puhumme työhyvinvoinnin kehittämisestä, on ensimmäinen askel tunnistaa, mitä työhyvinvointi oikeastaan tarkoittaa. Ottamalla työyhteisö mukaan kehittämiseen saadaan parhaimmat tulokset. Näin annetaan koko työyhteisölle mahdollisuus vaikuttaa työolosuhteisiin, mikä taas lisää omalta osaltaan työhyvinvointia. Jokainen työntekijä voi vaikuttaa omalla toiminnallaan työhyvinvointiin. On tärkeä tunnistaa oma roolinsa työhyvinvoinnin kehittämisessä. (Pakka & Rätty 2010, 32.)

Kun työhyvinvointi saadaan kohdennettua oikein, synnyttää se positiivisen kierteen, joka parantaa myös tuottavuutta. Henkilöstön panostus tulee moninkertaisesti takaisin heidän tekemisensä kautta. Ennen kuin voidaan panostaa kehittämiseen, on kuitenkin ymmärrettävä, mistä tilanne johtuu. Tämä selviää kuitenkin vasta kun kuunnellaan henkilöstöä sekä seurataan heidän arkeaan työpaikalla. Yksi parhaimmista tavoista kehittää työntekijöiden työhyvinvointia sekä sen kehittämistä on ottaa heidät mukaan niin, että he voivat itse vaikuttaa työhönsä. Tämä lisää myös työntekijöiden innostusta, jolla pystytään parantamaan tuottavuutta. Työntekijöiden täytyy myös tuntea, että heidän tekemänsä työ on tärkeää ja merkityksellistä. Esimiesten tulisiikin varmistaa, että ihmisillä on mahdollisuudet ja edellytykset tehdä työtään. Hyvinvointi lähtee kuitenkin sisältä. Laadukkaalla johtamisella osataan myös tukea työntekijöiden osaamista. (Pakka ym. 2010, 31.)

Kaikki toimenpiteet, joita työpaikalla tehdään kehittämisen nimissä, eivät ole työhyvinvointia ja työn mielekkyyttä lisääviä, häiriöitä poistavia tai työpaikan prosesseja selkeyttäviä eli tuottavuuden kannalta hyödyllisiä muutoksia. Kehittyminen edellyttää muutosta. Muutos edellyttää työpaikan kaikkien osapuolten aktiivisuutta sekä osallistumista. (Pakka ym. 2010, 33.)

Työhyvinvointia ei siis ratkaista sauvakävelemällä kerran vuodessa tyky- päivänä, vaan keskeinen lähtökohta on työprosessien säätely ja kehittäminen sekä kuormituksen hallinta. Tästä seuraa, että työhyvinvoinnin kehittäminen on kaikkien toimijoiden vastuulla, ja jokaisen rooli ja vastuu tulisi kehittämishankkeessa tarkasti määritellä ja suunnitella. (Ranta & Tilander 2014, 15.)

Kaikkien toimijoiden vastuu ja laaja työhyvinvointikäsitys asettavat työhyvinvoinnin kehittämisen uuteen valoon. Se alkaa muistuttaa uhkaavasti vuosien varrelta tuttuja oppeja: laadun, työyhteisön, prosessien ja johtamisen kehittämistä. Useissa tutkimuksissa on havaittu, että takkuilevat työprosessit ja niin sanottu häiriökuormitus nakertavat työhyvinvointia. Jos työn tekeminen saadaan sujuvaksi ja yhteistyö toimimaan, paranevat samalla työhyvinvoinnin edellytykset. Näin hyvinvoinnin kehittäminen liittyy työprosessiin ja työhön sinänsä. Onko luontevaa ajatella, että työhyvinvointi liittyy työn tekemiseen? Tämä yksinkertainen näkökulma joskus hämärtyy työhyvinvointiin kytköksissä olevien muoti- ilmiöiden pyöryksessä. Edellä todettiin, että työpaikan sosiaalisilla suhteilla ja johtamisella on tärkeä merkitys hyvinvointi kokemuksen muodostumisessa. Se ei kuitenkaan merkitse, että itse työn merkitys voidaan unohtaa. Huonot työprosessit ja toiminnan häiriöt koettelevat työpaikan ihmissuhteita ja asettavat esimiehen usein kohtuuttomien vaatimusten eteen. (Ranta ym. 2014, 14-15.)

5.2 Työterveyshuollon rooli työn kehittämisessä

Perinteisesti työn kehittämisen on katsottu kuuluvan yksinomaan yritysjohton ja esimiesten tehtäväksi. Työelämän ja työpaikkojen muutos on kuitenkin kriisiyttämässä monia perinteisiä työnaikoja – myös toiminnan kehittämisessä. Työstä ja työympäristöstä määrajoin tehtävät katselmukset eivät enää riitä antamaan työterveyshuollolle sen tarvitsemaa tietoa terveyteen vaikuttavista tekijöistä työssä. Samalla työn muutoksesta aiheutuvat ongelmat heijastuvat lisääntyneenä oirehtimisena ja sairastavuutena, mikä tarkoittaa

sairaanhoitopalvelujen kysynnän lisääntymisenä. Tämä syö helposti työterveyshuollon voimavaroja työhön kohdistuvalta ennalta ehkäisevältä työltä. (Työterveyslaitos.)

Mitä työterveyshuollon sitten pitäisi tehdä? Jos huolehditaan pelkästään työntekijöiden sairaanhoidosta ja terveyden edistämisestä, ajaudutaan hoitamaan seurauksia syiden sijasta. Toisaalta myöskään työn kehittäminen omana työterveystoimintana tai muusta tuotannonohjauksesta ja kehittämisestä erillisenä työkykytoimintana ei ole tuloksellista eikä järkevää. Työterveyshuollon uutena roolina on osallistua työpaikan muiden tahojen kanssa yhteistyössä työn ja tuotannon kehittämiseen.

Työterveyshuollon osallistuminen työn kehittämiseen edellyttää relevanttia osaamista ja merkittävää tietoa siitä, mitä työssä tapahtuu. Pelkällä työpaikkaterveydenhuollolla ei ole roolia eikä paikkaa työn kehittämisessä, mutta silloinkin se voi toimia aloitteentekijänä ja välittää asiantuntemusta.

Työtoiminnan tärkein elementti on työn kohde. Työn kohteella tarkoitetaan sitä asiaa, ilmiötä, henkilöitä, materiaa tai toimintaa, johon työntekijät työssään pyrkivät vaikuttamaan ja saamaan siinä aikaan halutun kaltaista muutosta eli tulosta. Terveystieteiden tutkimuksessa kohteena ovat potilaat, kaivoksessa kalliosta louhittava malmi, kirjapainossa painotuotteet ja niitä käyttävät asiakkaat, siivoustyössä tilat ja niitä käyttävät yhteisöt ja niin edelleen. Kohdetta ei toiminnassa yleensä hallita ”lopullisesti”, vaan kyse on pikemminkin jatkuvasta yrityksestä pyrkiä hallitsemaan kohdetta halutun tuloksen aikaansaamiseksi. (Manka & Manka 2016.)

Hyvinvoinnin edistämisessä työntekijän toiminnan kohteeseen ei ole tähän asti juurikaan kiinnitetty huomiota. Hyvinvoinnin kannalta tärkeänä on pidetty työtehtävien muodollisia piirteitä, esimerkiksi niiden selkeyttä ja tarkkarajaisuutta. Kysymystä toiminnan kohteesta eli, siitä mitä tehtävät sisältävät tai mihin niiden muodostama kokonaisuus kohdistuu ja mitä ne tuottavat, ei ole juurikaan käsitelty.

Työhön liittyvän hyvinvoinnin kannalta työn kohteella on kuitenkin ratkaiseva merkitys, koska työn tekemisen motiivi ja mielekkyys liittyvät kohteeseen. Hyvinvointi on seurausta onnistumisesta työn kohteen kanssa. Täten hyvinvointi on toiminnan tulosta eikä erikseen tai etukäteen rakennettu toiminnan edellytys. Olivatpa työntekijän tehtävät kuinka selkeät tai tarkkarajaiset hyvänsä, seuraukset voivat olla hyvinvoinnin kannalta kielteisiä, jos hän ei niitä tekemällä saavuta mielekkääksi kokemaansa tulosta. Työhyvinvoinnin

tarkastelussa ei siis pidä keskittyä vain työntekijään. Hyvinvoinnin lähde työssä on myös tekijän ulkopuolella, toiminnan kohteessa ja siinä aikaansaataavassa tuloksessa. (Pakka & Rätty, 2010.)

5.3 Työhyvinvoinnin ennalta ehkäisevä toiminta

On havaittu, että mitä aikaisemmin – proaktiivisesti – voidaan tarttua työhyvinvoinnin kehittämiseen, sitä enemmän on keinoja käytettävissä tilanteen ratkaisemiseksi ja sitä pienemmiksi jäävät ongelmista aiheutuvat kokonaiskustannukset. (Manka & Manka 2016, 91.)

Proaktiivisuus tarkoittaa tässä sitä, ettei vain korjata jo syntyneitä ongelmia vaan luodaan työolot, joissa, on helppo tehdä työtä. Silloin henkilökohtainen hyvinvointi kasvaa, mutta myös kustannuksia säästävät vaikutukset ovat suurimmat. Työyhteisön hyvä toimivuus ehkäisee ongelmia ja pienentää työkykyriskejä. Mitä pitemmälle esimerkiksi työyhteisön ristiriidat tai henkilökohtainen sairastaminen ovat edenneet, sitä kalliimmaksi se tulee myös työnantajalle työntekijän häiriintymisen ja sairauslomien vuoksi. Siksi tuttujen asioiden korjaamistarpeesta kertovien määrällisten mittarien kuten sairauspoissaolojen rinnalle tarvitaan uudenlaisia, herkemmin ennakoivia tunnuslukuja ja mittareita havaitsemaan riskejä. (Manka ym. 2016, 92.)

Yrityksissä tehdään kehittämistyötä yleensä jonkin muodissa olevan kehittämismenetelmän mukaisesti. Nämä ismit näyttävät nykyisin myös vaihtuvan kiihtyvällä vauhdilla. Useinkaan nämä kehittämistrendit eivät ole sinällään hyviä tai huonoja. Olennaista on se, miten niitä organisaatiossa käytetään. Samastakin menetelmästä, esimerkiksi tulosohjauksesta tai tiimiyttämisestä voi olla eri työpaikoilla täysin päinvastaisia kokemuksia. Parhaimmillaan kehittämismenetelmä auttaa organisaatiota tehostamaan toimintaansa tai parantamaan sen laatua. Parhaimmillaan kehittämishanketta käytetään ongelmien peittämiseen ja väistämiseen. (Järvinen 2004, 98.)

6 Tutkimuksen toteutus ja johtopäätökset

6.1 Haastatteluiden johtopäätökset

Tässä luvussa esittelen haastatteluista saatuja tärkeimpiä johtopäätöksiä sekä kehittämisehdotuksia. Tulokset on jaoteltu tutkimuskysymyksien mukaisiin aiheisiin: työhyvinvointi, työyhteisö sekä työhyvinvoinnin tärkeys.

Tietojen kerääminen oli yllättävän helppoa haastatteluiden avulla toteutettuna. Kyseinen aihe ei ole helpoimmasta päästä, mutta haastateltavat olivat yllättävänkin rentoja sekä puhuivat aiheista erittäin avoimesti, joka helpotti työtäni. Kaikille haastatteluun osallistujille oli selvää, että tällä tutkimuksella tavoitellaan heille työhyvinvoinnin työkaluja ja mahdollisuuksia kehittää niitä.

Haastattelijan roolini tässä oli erittäin aktiivinen. Aikaisemmin olin kyseisen yrityksen palveluksessa, henkilökunta oli siis minulle tuttuja. Opinnäytetyön tekeminen olikin tämän vuoksi erittäin mielenkiintoista ja antoi minulle paljon eri näkökulmia työhyvinvoinnista sekä sen kehittämisestä. Tämän kaltaisessa tutkimuksessa, jossa henkilökunta on ollut jo minulle tuttuja, on otettava huomioon, että taustalla saattaa olla merkitystä haastatteluiden analysoinnin kanssa.

Opinnäytetyössäni olen pyrkinyt tuomaan ilmi työhyvinvoinnin nykytilan, sekä kehittämisehdotukset mahdollisimman realistisin ja totuuden mukaisin. Lähdekirjallisuutta, jota olen käyttänyt opinnäytetyössäni, pyrin pitämään mahdollisimman laajana ja ottaa mukaan sekä vanhempaa, että uudempaa materiaalia.

6.2 Haastatteluiden vastauksia

Palautekeskustelut ovat usein keskittyneet negatiivisiin asioihin, ei niinkään ohjaaviin neuvoihin. Kyseisessä haastattelutilanteessa ei kuitenkaan selvinnyt oliko kyse osamattomuudesta, ohjeiden tulkitsemisesta vai onko henkilö ymmärtänyt väärin esimiehen tarkoituksen.

Nykyään kehityskeskusteluille annetaan paljon arvoa yksilön kehittämisessä. Mitä jos kyseisestä keskustelusta ei koe olevan hyötyä? Olisiko yritysten parempi luopua kehityskeskusteluista ja miettiä muita mahdollisia ratkaisuja sen tilalle. Olisiko helpompi seurata, jokaisen yksilön kehittymistä ja heidän mielenkiintonsa kohteita sekä ottaa enemmän heidän omat motivaatiotarpeensa huomioon.

Kehityskeskusteluiden aika on jo ohi. Tämän voisi korvata kerran tai kaksi vuodessa pidettävällä kehittämis- sekä motivaatio keskusteluilla. Kehittämis- sekä motivaatio keskustelut voitaisiin pitää silloin, kun siihen nähdään tarvetta, kuitenkin vähintään 2 kertaa vuodessa.

Tässä oli kuitenkin kyse kehityskeskustelun palautteesta. Kehityskeskusteluiden tarkoitus on käydä läpi enemmänkin missä mennään, tavoitteet edelliselle ja tulevalle vuodelle. Kyseisen tilaisuuden tulisi olla positiivinen kokemus alaiselle. Tämän keskustelun jälkeen hänen tulisi olla motivoitunut, energinen ja hyväntuulinen.

Halu kehittyä paremmaksi ja syventää omaa osaamistaan työn eri prosesseissa tuli esiin useissa vastauksissa. Ymmärsin, ettei kyseisen yksikön henkilökunta pääse osallistumaan koulutuksiin niin paljon, kun he kokevat tarpeelliseksi. Tämä varmasti vaikuttaa motivaatioon tehdä työtä. Jokaisella meistä on varmasti omat tavoitteensa ja kehittämis-halunsa. Työnantajan tulisikin tukea näitä osa-alueita mahdollisimman hyvin joko järjestämällä työpaikalla koulutuksia tai niin, että jokaisella olisi mahdollista osallistua ulkopuolisen tahon järjestämiin koulutuksiin. Näin saataisiin henkilökunnan motivaatio pidettyä korkealla.

Haastatteluista ilmeni kommunikoinnin ja tiedottamisen puutetta sekä ohjeistuksien ja yhteisten pelisääntöjen oikomista. Kyseiseen ongelmaan voitaisiin tehdä pieniä muutoksia. Jos mahdollista, niin yksikössä voitaisiin ruveta pitämään aamuisin ”aamustartti”, jossa käytäisiin läpi päivän työmäärä, jokainen saisi kertoa mikä on oman työnprioriteetti kyseiselle päivälle. Onko esimerkiksi muista yksiköistä tullut mahdollisia raporttien tekoa ja niin edelleen.

Näin kaikki yksikössä tietäisivät, mikä on kenenkin työmäärä ja esimies pääsisi käymään läpi kyseisen päivän/ viikon tärkeimpiä asioita sekä tulevia tapaamisia ja poissaoloja. Uskoisin, että ihan pienelläkin panostuksella negatiiviset asiat saataisiin muuttumaan positiivisiksi.

Haastateltavat toivoivat enemmän henkilökohtaisia keskusteluja esimiehen kanssa. Jokainen alainen varmasti ymmärtää, kuinka kiireinen esimies yleensä on, mutta aina varmasti liikenee hetki omien alaisten hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitämiseksi. Kyseisessä yksikössä voitaisiin ruveta pitämään 5 minuutin pituisia kerran kuukaudessa tapahtuvia keskusteluja. Kyseisen keskusteluajan voisi puhua itseään mietityttävistä asioista, koulutuksista ja niin edelleen.

Esimiehen olisi hyvä kiinnittää huomiota mikä johtamisessa on tärkeää. Johtamisessa on tärkeää kiinnittää nimenomaan huomio jokaiseen yksilöön, jokainen meistä oppii asiat eri tavalla. Toiset motivoituvat eri asioista, joten onkin erittäin tärkeää, että jokainen yksilö otetaan huomioon yksikössä. Mitä enemmän yksikössä on erilaisia ihmisiä, voisi sanoa, että sitä enemmän on myös osaamista, joita voisi sanoa kompetensseiksi. On erittäin tärkeää, että jokainen työntekijä pääsee myös kehittymään työssään. Ihmiset, jotka eivät pääse kehittymään eivät vuosien jälkeen ole enää kovin tehokkaita, kun tehdään samoja asioita vuodesta toiseen. Jokaiselle työntekijälle on varmasti tärkeää päästä kehittymään ja kehittämään omaa osaamistaan.

Positiivisia asioita, joita vastaajat kertoivat, olivat muun muassa, että työkaverit olivat mukavia ja työntekijät tulivat toimeen keskenään, poikkeavissakin tilanteissa. Varsinkin poikkeavat tilanteet nostivat työntekijöiden yhteishenkeä ja yhteen hiileen puhaltamista. Ketään ei lähtökohtaisesti jätetty yksin ongelmien kanssa. Aina on saatavissa apua muilta työkavereilta.

Haastateltavien tiimissä oli hyvä yhteishenki ja yrityksen linjaus yhteiseen hiileen puhaltamisesta oli omaksuttu hyvin. Varsinkin hektisissä tilanteissa hyvä yhteishenki korostuu. Haastattelussa korostui, että jokainen voi rohkeasti pyytää apua sitä tarvitessaan. Asioiden kanssa ei tarvitse jäädä yksin. Ohjeita ja muistettavaa on paljon, välillä on helpompi kysyä varmistusta työkaverilta, kuin jäädä yksin pohtimaan asioita. Näin päästään myös kiireen keskellä eteenpäin, kun keikkoja on paljon jonossa.

Haastateltavista jäi käsitys, että omaan työhön pitäisi saada selkeyttä. Hyvin monen puheesta sai selville, että työtehtävien paljous ja raportointi aiheuttaa epävarmuutta omaan tekemiseen ja luottamuksen puutetta oman työn merkitykseen. Tähän saattaisi saada helpotusta, jos jaettaisiin tiimien keskellä vastuualueita enemmän. Näin jokainen osaisi

hoitaa niin sanotusti. oman tonttinsa ja henkilökunta saisi uusia vastuualueita sekä varmasti jokaisen työntekijän oma stressi taso saataisiin kuriin.

6.3 Työolotutkimukset

Työolotutkimukset viittaavat vahvasti kielteiseen muutokseen. Työntekijöiden mahdollisuudet saada ajoissa tietoa muutoksista työpaikoilla ovat vähentyneet, ja etenkin yksityisellä sektorilla muutokset tulevat yllättäen. Tulospaineiden ja kiireen lisääntyminen sekä työuupumuksen pelko kertovat työelämän entistä suuremmasta rasittavuudesta. (Blom & Hautaniemi 2009, 13.)

Työpaikoilla korostetaan yksilöllistä työsuoritusta, minkä seurauksena sisäinen kilpailu lisääntyy, sosiaaliset suhteet kärsivät ja yhteistyö hankaloituu. Järvinen toteaa kirjassaan seuraavasti palautteesta. Vaikka aikuinen, työssä käyvä henkilö on monessa suhteessa itsenäinen ja hän tulee toimeen omillaan, niin silti hän on sosiaalisesti myös hyvin riippuvainen työyhteisöstään ja sen jäsenistä. Työyhteisön jäsenet tarvitsevatkin toisiaan oman minuutensa ja psyykkisen tasapainonsa ylläpitämiseksi. Selviytyäkseen työstään jokainen tarvitsee toisten tukea sekä arvostavaa, ymmärtävää ja hyväksyvää suhtautumista. Työntekijä, joka kokee ettei kukaan arvosta häntä eikä hyväksy häntä työyhteisön jäsenenä, ei voi kauaa pysyä työkykyisenä

Turhaan ei siis puhuta palautteen merkityksestä työelämässä. Ihmisen oppimisen, kehittymisen ja itsetunnon vahvistumisen kannalta palaute on ensisijaisen tärkeää. Siksi palautteen antaminen työyhteisölle ja sen yksittäisille työntekijöille kuuluu esimiehen keskeisiin tehtäviin. Esimiehillä ja johtajilla on siis alaisiaan kohtaan palaute vastuu. (Järvinen 2004, 26.)

7 Yhteenveto

Opinnäytetyö on toteutettu haastatteluiden avulla. Tiedonhankinnan menetelminä käytin kirjallisia- ja sähköisiä lähteitä. Tutustumalla alan kirjallisuuteen sekä sähköisiin materiaaleihin sain hyvät pohjatiedot haastatteluiden suorittamiselle. Haastattelijana pääsin seuraamaan yrityksen henkilöstöä, vaikkakin minulla oli jo näkemys ja tieto, miten yrityksessä on aikaisemmin toimittu.

Saaduista vastauksista voin todeta onnistuneeni hyvin kysymysten laatimisessa, sillä sain vastaukset kaikkiin aihealueen kysymyksiin. Haastateltavista voidaan sen verran kertoa, että kaikki olivat naisia. Työkokemusta heillä on erittäin laajalti, 3 – 30 vuoden välillä. Iältään vastaajat ovat 20 - 59 vuotiaita. Koulutustausta toisen asteen koulutus kaikilla vastaajilla, tarkempia tietoja koulutuksista ei vastaajilta pyydetty.

Luotettavuutta opinnäytetyössä arvioidaan reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetin käsite viittaa tutkimuksen kykyyn antaa pysyviä, ei- sattumanvaraisia tuloksia. Haastattelun reliabiliteetti voi myös tarkoittaa sitä, saadaanko samanlainen tulos jos käytetään jotain toista haastattelijaa tai jos sama haastattelija toistaa haastattelun samoissa oloissa (Canell & Kahn 1986.) Teemahaastatteluissa tilanne on ainutkertainen, ja saman henkilön haastattelemisen toistamiseen muuttaisi sen keinotekoiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 129.)

Tulosten luotettavuutta pohdittaessa sivutaan sekä tutkimuksen validiutta että reliabiliteettiä. Menetelmämme luotettavuus riippuu siitä, miten hyvin pystymme muodostamaan teoreettista viitekehystämme vastaavia muuttujia ja miten hyvin olemme tavoittaneet haastateltavien maailmankuvan olennaisia kategorioita. Teemahaastattelun luotettavuutta määriteltäessä on haastattelemisen lisäksi otettava huomioon koko tutkimusprosessi eri vaiheineen. (Hirsjärvi ym. 1995, 130.) Validiteetti tarkoittaa ilmiön tarkkaa ja oikeaa kuvausta. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus eli reliabiliteetti ja pätevyys eli validiteetti saavat usein erilaisen merkityksen kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tutkimuksessa voi olla virheitä sen takia, että tutkija näkee asioita omalla tavalla tai virheellisesti ja kysyy sen takia vääriä kysymyksiä sen takia.

Opinnäytetyön tutkimusaihe tuli kirjoittajan omasta tarpeesta, jonka hän koki työskennellessään yrityksessä. Tutkimuskysymykset on mietitty opinnäytetyön aiheeseen sopivaksi, sekä kirjoittajan kokemuksen perusteella kehittämistarpeisiin sopiviksi. Haastateltavien vastauksia vertailtiin toisiinsa, jolloin niissä nähtiin yhtäläisyyksiä, joten voidaan todeta, että tutkimus on pätevä eli validi.

Tutkimuksessa otettiin huomioon myös Caverionin tuotannonohjaajien entinen esimies, joten saadut tulokset ovat luotettavampia sekä perustuvat eri näkökulmiin. Yksikönpäällikköä ei päästy haastattelemaan hänen työkiireidensä vuoksi. Tämän takia haastateltavana oli entinen yksikönpäällikkö, joka toimii edelleen kyseisessä yrityksessä, mutta muissa tehtävissä.

Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta 2010. Työelämä, menesty ja voi hyvin. WSOYpro, Helsinki.

Aarnikoivu, Henrietta 2013. Keskity olennaiseen esimies. Talentum, Helsinki.

Antti-Poika, Mari & Husman, Kari-Pekka & Martimo Kaj 2003. Työterveyshuolto. Duodesicum, Jyväskylä.

Aro, Antti 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent, Helsinki.

Dalailama ja Howard C. Cutler Työn ilo, onnellisuuden taito työssä suomentanut Tuula Saarikoski. Jyväskylä, 2005.

Hakanen, Jari 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Tammerprint Oy, Tampere.

Hasu, Mervi & Pahkin, Krista & Puttonen, Sampsa 2014. Työhyvinvoinnin keinot, Suomen sairaanhoitajaliitto. Bookwell Oy, Porvoo.

Heiske, Pirkko 1997. Hyvinvointia työyhteisöön. Miktor, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 1995. Teemahaastattelu. Yliopistopaino, Helsinki.

Hyppänen, Riitta 2011. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Talentum, Helsinki.

Järvinen, Pekka 2004. Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Järvensivu, Anu 2010. Tapaus työelämä. Juvenes Print, Tampere.

Kauppinen, Timo & Perkiö- Mäkelä, Merja. 2012. Työ, terveys ja työssä jatkamisajatuksset Juvenes Print, Helsinki.

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

Kivimäki, Mika & Vahtera, Jussi & Virtanen, Pekka 2002. Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa. Tutkittua tietoa ja haasteita. Työterveyslaitos, Helsinki.

Korhonen, Ilona 2010. Työn taso riittämätön. Atena, Jyväskylä.

Luukkala, Jouni 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa työhyvinvointitaitojen kirja. Tammi, Helsinki.

Nikkilä, Leena & Paasivaara, Juhani 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Nord Print Oy, Helsinki.

Niermyer, Rainer & Seyffert, Manuel Motivaatio, Oy Rastor ab, Helsinki, 2004

Pakka, Jaana & Rätty, Tarja 2010. Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus, Helsinki.

Pyöriä, Pasi 2012. Työhyvinvointi ja Organisaation menestys. Oy Yliopistokustannus, Hyy Yhtymä, Helsinki.

Rauramo, Päivi 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Edita Prima Oy, Helsinki.

Spiik, Karl-Magnus 2001. Tiimityöstä voimaa. WSOY, Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. Talentum Oyj, Jyväskylä.

Tarkkonen, Juhani 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Painettu EU:ssa.

Vilkman, Ulla 2016. Etäjohtaminen, tulosta joustavalla työllä. Talentum pro, Helsinki.

Hakala Liisa. Esimiehen hyvinvointi on kaikkien etu. Akavalainen https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen_hyvinvointi_on_kaikkien_etu. Luettu 17.7.2018.

Haaslahti, Kreetta 2016. Miten työhyvinvointi käännetään tuottavuudeksi. <https://www.tttlehti.fi/miten-tyohyvinvointi-kaannetaan-tuottavuudeksi/> Luettu 18.1.2019

Haakana, Sinikka. <https://www.terveyskirjasto.fi/xmedia/duo/duo91587.pdf> Luettu 20.4.2019

Kantolahti, Tarja. Työhyvinvointi. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu 10.9.2018.

Tamminen, Hannu 2011. Työhyvinvointia yhteistyöllä. Työturvallisuuskeskus. https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyohyvinvointia-yhteistyolla/Tyohyvinvointia_yhteistyolla.pdf Luettu 15.10.2018.

Työhyvinvoinnin tekijät. <http://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat>. Luettu 21.9.2018.

Haastattelukysymykset

- Tunnen, että minua ja työtäni arvostetaan työpaikalla?
- Työyhteisössäni noudatetaan yhteisiä pelisääntöjä?
- Saan työstäni riittävästi palautetta?
- Yrityksessämme löytyy tahtoa työskennellä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi?
- Koen saaneeni tarvittavan perehdytyksen työssäni toimimiseen?
- Organisaatio muutoksista tiedotetaan hyvissä ajoin?
- Esimieheni kohtelee kaikkia tasapuolisesti?
- Millaisia tukitoimenpiteitä toivoisit työnantajasi lisäävän työhyvinvointisi tukemiseen?
- Parasta työpaikalla? Esimerkiksi: Yhteishenki, työkaverit
- Suurimmat kehittämistarpeet työpaikalla/työssäni? alla olevat ovat apu kysymyksiä
 - Ammattitaitoani lisäävää koulutusta
 - Fysioterapiaa, hierontaa, taukojumppaa jne
 - Työtilojen, välineiden ja menetelmien kehittämistä
 - Yhteistyön kehittämistä
 - Tiedonkulun kehittämistä
 - Yhteisiä, työn ulkopuolisia tapahtumia
 - Motivointia ja tukea terveellisiin elintapoihin
 - Stressinhallinnan työkaluja