

# Määräaikaisten työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittäminen

Case: Organisaatio X

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Johtaminen ja viestintä  
Opinnäytetyö  
Kevät 2011  
Heidi Korhonen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

KORHONEN, HEIDI:

Määräaikaisten työntekijöiden  
työhyvinvoinnin kehittäminen  
Case: Organisaatio X

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 62 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2011

## TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee työhyvinvointia määräaikaisen työntekijän näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten määräaikaisten työntekijöiden työhyvinvointia voidaan kehittää. Tutkimuksessa selvitetään myös, miten työn määräaikaisuus sekä esimiestyö vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään työhyvinvoinnin eri osa-alueita teemoittain. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään työhyvinvoinnin johtamista sekä sen kehittämistä. Teoriaosuuteen on kerätty tietoa ajankohtaisista kirjallisista ja elektronisista lähteistä.

Työn empiirinen osuus perustuu case-organisaatiolle tehtyyn kvalitatiiviseen tutkimukseen, jossa selvitetään määräaikaisten työntekijöiden työhyvinvointia. Empiiriaosuudessa selvitetään myös työntekijöiden näkemyksiä työpaikan esimiestyöstä. Empiirisen osuuden aineisto on kerätty teemahaastatteluiden avulla.

Tutkimuksen tulosten mukaan case-organisaation määräaikaiset työntekijät ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä työhönsä. Tulosten mukaan työyhteisössä on muutamia asioita, jotka tarvitsevat kehittämistä. Tutkimuksessa heikoimmat arvot saivat organisaation sisäinen viestintä, yhteishenki ja esimiestyö. Tutkimustuloksista johdettujen työhyvinvoinnin kehittämisehdotusten avulla case-organisaatiolla on mahdollisuus kehittää määräaikaisten työntekijöiden työhyvinvointia ja koko organisaation toimintaa.

Avainsanat: Työhyvinvointi, työkyky, määräaikainen työsuhde, esimiestyö

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

KORHONEN, HEIDI:

Developing Work Welfare  
Case: Organization X

Bachelor's Thesis in Management and Communications 62 pages, 2 appendices

Spring 2011

## ABSTRACT

---

This thesis deals with work welfare of temporary employees. The purpose of this thesis is to examine which factors affect work welfare and how developing work welfare affects organizations. The goal of the thesis is to explore how work welfare can be developed in temporary employments. The second goal of the thesis is to explore how management can be developed for achieving a healthy work community.

The theoretical background of the thesis deals with the different factors of work welfare. The theoretical part also introduces the effects of developing and managing work welfare. The sources for the theoretical section include current literary material and internet sources.

The empirical part of the study is based on a qualitative survey carried out at the case organization exploring the work welfare of the temporary employees of the company. The empirical part also explores the employees' views on the management. The data for the empirical part were obtained by interviews.

The results indicate that the temporary employees of the case company are mostly satisfied with their work. Based on the results there are a couple factors that need to be developed in the organization. Internal communication, community spirit and management are the factors that are considered the weaknesses of the organization based on the results. The empirical part includes also development proposals, which are conducted from the results. By using these development proposals the organization can develop its action and the work welfare of the temporary employees.

Key words: work welfare, work ability, temporary employment, management

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset	2
1.3	Tutkimusmenetelmät ja tietoperusta	5
1.4	Opinnäytetyön rakenne	6
2	TYÖHYVINVOINNIN OSA-ALUEET	8
2.1	Työhyvinvoinnin määritelmä	8
2.2	Yksilön työhyvinvointi	9
2.2.1	Fyysinen hyvinvointi	11
2.2.2	Henkinen hyvinvointi	12
2.2.3	Työsuhteen määräaikaisuuden vaikutus yksilön hyvinvointiin	14
2.3	Työyhteisön hyvinvointi	15
2.3.1	Oppiva organisaatio	18
2.3.2	Työilmapiiri	19
3	TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN	21
3.1	Esimiestyön määritelmä	21
3.2	Esimiehen rooli	21
3.3	Esimiehen tehtävät	22
3.4	Johtaminen avainasemassa työhyvinvoinnin edistämisessä	23
4	TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN KUNTA-ALALLA	24
4.1	Kehittämistoiminnan perusta	24
4.2	Työhyvinvoinnin kehittämisen toimenpiteet	25
4.3	Henkilöstötutkimus työhyvinvoinnin lisäämisen välineenä	26
4.4	Työhyvinvoinnin kehittämisen vaikutukset	28
4.5	Seuranta ja arviointi	29
5	CASE: ORGANISAATIO X	32
5.1	Case-organisaation esittely	32
5.2	Kvalitatiivisen tutkimuksen toteutus ja tulokset	32
5.2.1	Yksilön työhyvinvointi	33
5.2.2	Työyhteisön hyvinvointi	35
5.2.3	Esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin	38
5.3	Johtopäätökset	40
5.4	Opinnäytetyön reliabiliteetti, validiteetti ja eettisyys	46

6 YHTEENVETO	48
LÄHTEET	50
LIITE 1	56

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Työ on useimmille ihmisille tärkeä elämän hyvinvointitekijä. Työn kautta ihmiset kokevat tuntevat kuuluvansa johonkin ja samalla heillä on mahdollisuus toteuttaa itseään (Ojala & Ahonen 2003, 15.) Työtä ei siis pidetä ainoastaan toimeentulon takaajana, vaan yhä useampi vaatii työltään enemmän. Työstä on muodostunut keino, jonka avulla yksilö pyrkii saavuttamaan erilaisia tavoitteita. Parhaimmillaan työ tarjoaa ihmiselle yhden merkittävimmistä elämänsisällöistä, joka tuottaa tekijälleen niin henkistä kuin fyysistä hyvinvointia.

Suomen työmarkkinat ovat olleet muutostilassa jo pitkään, mikä johtuu maailmanlaajuisen taloustilanteen lisäksi myös ikääntyvästä työikäisestä väestöstä. Lähtötilanteessa työvoimaa tullaan tarvitsemaan lisää ulkomailta. Organisaatioiden tärkein tehtävä on saada nykyinen väestö pysymään työelämässä niin pitkään kuin mahdollista. Jotta tässä tehtävässä voidaan onnistua, on nykyisen työikäisen väestön työhyvinvoinnista huolehtiminen ensisijaista. (Kauhanen 2010, 11.)

Työhyvinvoinnin määritelmiä löytyy lukuisia ja sitä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Yksilön näkökulmasta työhyvinvointi tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että yksilö on motivoitunut ja voi hyvin työssään. Organisaation näkökulmasta työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että yksilöiden muodostama työyhteisö toimii tehokkaasti yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (TEK 2010.) Työhyvinvoinnin osa-alueista erityisesti työn sisältö ja työelämän laatu ovat nousseet suuriksi kilpailutekijöiksi. Henkilöstön työhyvinvoinnin kehittäminen on tärkeä tehtävä organisaatioissa, sillä se vaikuttaa organisaation toiminnan tuloksellisuuteen ja menestymiseen työmarkkinoilla. Organisaatioissa tulisi huolehtia jokaisen työyhteisön jäsenen työhyvinvoinnista, huolimatta siitä, onko työsuhte vakituinen tai määräaikainen.

Määräaikaisuus on Suomessa yleinen työsuhdemuoto, mikä näkyy erityisesti julkisella sektorilla (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010). Määräaikaiset työsuhteet ovat vähentyneet pääosin yksityisellä sektorilla, kun taas julkisella sektorilla määräaikaisten määrä on pysynyt lähes ennallaan. Selvästi eniten määräaikaiset työsuhteet vähenivät teollisuuden toimialalla, jossa oli 12 000 määräaikaista työpaikkaa vähemmän vuonna 2009 kuin edellisenä vuonna. Terveys- ja sosiaalipalvelut oli ainoa toimiala, jossa määräaikaisten työntekijöiden määrä kasvoi. (Tilastokeskus 2009.)

Määräaikaiset työntekijät ovat monissa käytännön asioissa eriarvoisessa asemassa kuin vakituiset työntekijät. Työedut ja vaikuttamismahdollisuudet ovat pienet, eikä määräaikaisten työntekijöiden työhyvinvointiin panosteta samalla tavalla kuin vakituisissa työsuhteissa olevien työntekijöiden. Määräaikaisuus sopii hyvin joidenkin työntekijöiden elämäntilanteeseen, kun taas toisille se on vain epävarmuutta aiheuttava stressitekijä.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Työhyvinvointi ja sen kehittäminen erityisesti kuntasektorilla on aiheuttanut paljon keskustelua viime vuosina. Työyhteisöjä leimaavat nykyään stressi ja kiire, jotka osaltansa heikentävät työntekijöiden työhyvinvointia. Tutkimusten mukaan työhyvinvointiin panostaminen voi tuoda organisaatiolle säästöjä ja samalla siitä hyötyy koko yhteiskunta. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää, koska työhyvinvoinnin puute lisää kustannuksia kasvavien sairauspoissaolojen vuoksi. (Ojala & Ahonen 2003.)

Määräaikaisten työsuhteiden vaikutuksia työhyvinvointiin on tutkittu muun muassa Suomen Akatemian rahoittamassa WORK-tutkimusohjelman hankkeessa. Hankkeessa on perehdytty yliopistojen, kuntasektorin ja vuokratyöyritysten määräaikaisiin työsuhteisiin työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Tulosten mukaan määräaikaisella työsuhteella voi olla negatiivisia vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin sekä terveyteen. (Kauppalehti 2010.)

Tämä opinnäytetyö tarkastelee työhyvinvointia määräaikaisen työntekijän näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää määräaikaisten työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittämistä kuntasektorilla. Tutkimuksessa selvitetään, miten työn määräaikaisuus ja esimiestyö vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin sekä miten määräaikaisten työntekijöiden asemaa voidaan parantaa työyhteisöissä.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on

Miten määräaikaisten työntekijöiden työhyvinvointia voidaan kehittää?

Alatutkimuskysymykset ovat

Miten työsuhteen määräaikaisuus vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin?

Miten esimiestyötä voidaan kehittää määräaikaisten työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämiseksi?

Työnantajille on asetettu lakisääteisiä velvollisuuksia työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään muihin kuin lakisääteisiin velvollisuuksiin. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on löytää työhyvinvoinnin kehittämiskäsitteitä itse työpaikalla, joten tutkimuksen ulkopuolelle jää työhyvinvoinnin osa-alueista työturvallisuus ja työterveyshuolto. Koska määräaikaisten työsuhteiden solmiminen on yleisempää julkisella sektorilla ja erityisesti kuntasektorilla, jää tarkastelusta pois valtion työllistämät määräaikaiset työntekijät.



Työnantajasektori jakaantuu kahteen sektoriin, yksityiseen ja julkiseen. Julkinen sektori jakaantuu edelleen kahteen sektoriin, jotka ovat valtio ja kunta. Tilastokeskuksen vuoden 2010 työvoimatutkimuksen mukaan työlliset jakaantuivat sektoreittain taulukon 1 mukaisesti.

Työnantajasektori	Vuosi/kuukausi			Muutos
	2010/12	2010/11	2009/12	2010/12 - 2009/12 (%)
Yksityinen sektori	1 723 000	1 772 000	1 734 000	-0,6
Julkinen sektori	665 000	651 000	670 000	-0,6
- Valtio	164 000	147 000	172 000	-4,7
- Kunta	502 000	504 000	498 000	0,8

TAULUKKO 1. Työlliset työnantajasektoreiden mukaan (Työvoimatutkimus 2010, joulukuu).

Yksityinen sektori työllisti Työvoimatutkimuksen mukaan vuoden 2010 joulukuussa yhteensä 1 723 000 työntekijää ja julkinen sektori 665 000. Julkiseen sektoriin kuuluvat valtio ja kunta, joista valtio työllisti Työvoimatutkimuksen mukaan joulukuussa 164 000 työntekijää ja kunta 502 000 työntekijää. Taulukosta on nähtävissä myös työllisten määrän prosentuaalinen muutos vuoden 2010 joulukuusta vuoden 2009 joulukuuhun. Kuntasektorilla työllisten määrä on kasvanut vuoden aikana 0,8 %, kun taas yksityisellä sektorilla työllisten määrä on vähentynyt 4,7 %. (Työvoimatutkimus 2010, joulukuu.)

Työnantajana kunta ja kuntayhtymät käyttävät paljon määräaikaista työsuhteita. Kuntasektorin toimialat voidaan jakaa neljään ryhmään kuvion 1 mukaisesti.



KUVIO 1. Kunnan toimialat (Kunta-alan työolobarometri 2009).

Ryhmä ”Muut toimialat” sisältää erilaisia kunnan toimialoja kuten yleishallinnollisen, teknisen toimen, energiahuollon, liikenne- ja vesilaitokset sekä palo- ja pelastustoimen.

Suurimmat kuntasektorin toimialat ovat sosiaalitoimi sekä terveystoimi, jotka työllistivät joulukuussa 2010 Työvoimatutkimuksen mukaan yhteensä 380 000 työntekijää. Näistä työntekijöistä pelkästään terveydenhuoltoalalla oli joulukuussa 170 000 työntekijää. (Tilastokeskus 2010.)

### 1.3 Tutkimusmenetelmät ja tietoperusta

Tutkimusmenetelmiä on olemassa kahdenlaisia: kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on ymmärtää yksilön tai ryhmän toimintaa ihmisten niille antamien merkitysten avulla. Merkitykset paljastuvat tutkimuksessa ihmisten haluina, uskomuksina, käsityksinä, arvoina ja ihanteina. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu parhaiten yksittäistapauksiin ja erityisten tapausryhmien kartoittamiseen. Menetelmän heikkoutena on, että tuloksia ei voida tilastollisin perustein yleistää tutkimuksen kohteena olevaan perusjoukkoon. (Vilka 2007, 50, 180.)

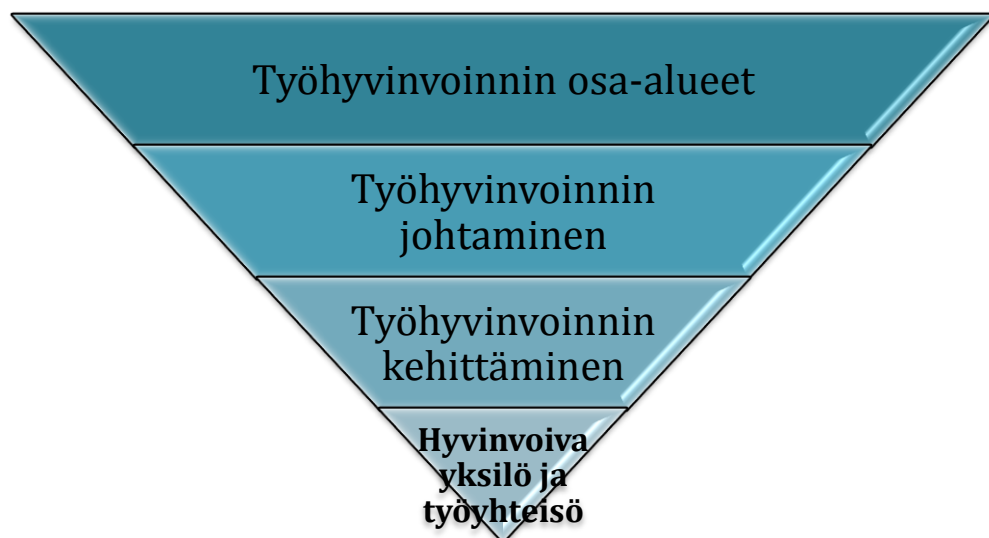
Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus soveltuu tutkimuksiin, joissa numeraalisesti halutaan yleisesti kuvailla jotakin asiaa tai ilmiötä. Määrällisessä tutkimuksessa etsitään aineistosta syy-seuraus-suhteita, mikä tarkoittaa, että tutkimusaineistossa on löydettävissä syy, joka selittää seurauksen. Syyn löytäminen ei kuitenkaan määrällisessä tutkimusmenetelmässä riitä, vaan tavoitteena on löytää yleinen lainalaisuus siitä, miksi asiat ovat niin kuin ovat. (Vilka 2005, 49-50.)

Opinnäytetyön teoriaosuus toteutetaan kirjoituspöytätyönä, jonka lähtökohtana on hyödyntää jo olemassa olevaa tietoa ja materiaalia valitusta aiheesta. Tämän opinnäytetyön teoriaosuuden lähdemateriaali koostuu ajankohtaisesta ammattikirjallisuudesta, aiemmista tutkimuksista sekä sähköisistä lähteistä. Empiirisen osuuden aineisto kerätään kohdeorganisaation työntekijöiltä teemahaastattelun muodossa.

Tämä opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivisen tutkimuksen etuna on tutkimuskohteen laadun, merkityksen ja ominaisuuksien kokonaisvaltainen tarkastelu. Tämän opinnäytetyön empiirinen osuus kohdistuu terveydenhuoltoalan määräaikaisiin työntekijöihin. Tutkimus toteutetaan puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jonka avulla on mahdollista saada syvempää tietoa tutkittavasta asiasta sekä esittää tarvittaessa täydentäviä lisäkysymyksiä. Haastateltavilta pyydetään kirjallinen tutkimussuostumus ja haastateltavien vastaukset käsitellään anonyymisti.

#### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö on jaettu teoreettiseen ja empiiriseen osioon. Teoreettinen osio on jaettu edelleen neljään päälukuun, joista ensimmäinen luku on opinnäytetyön johdanto. Teoriaosuuden toinen pääluku käsittelee työhyvinvoinnin eri osa-alueita, kolmas pääluku työhyvinvoinnin johtamista ja neljäs pääluku työhyvinvoinnin kehittämistä kunta-alalla. Opinnäytetyön rakenne on kuvattu teoreettisen viitekehysten (kuvio 2) avulla.



KUVIO 2. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.

Opinnäytetyön viides pääluku on työn empiirinen osuus. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio, tutkimuksen menetelmät ja tulokset sekä työhy-

vinvoinnin kehittämissuositukset. Lisäksi tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön reliabiliteettia, validiteettia sekä eettisyyttä.

## 2 TYÖHYVINVOINNIN OSA-ALUEET

### 2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sellaista työolojen kehittämistä ja työn sisällön rikastuttamista, töiden järjestämistä ja johtamista, joka tyydyttää sekä yksilöitä että organisaatiota (Kauhanen 2010, 201). Työhyvinvointi on ennen kaikkea ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokea työn iloa. (Ojala & Ahonen 2003, 15). Työn ilon tuoma positiivisuus, sitoutuminen ja innostus tarttuvat työyhteisön jäseniin ja näin syntyneen energian kautta organisaatio luo menestystä.

Työhyvinvointi on käsitteenä laaja, sillä siinä tarkastellaan samanaikaisesti useita eri tekijöitä. Nämä tekijät ovat työ, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuutta voidaan kuvata työkyvyn talomallin avulla (kuviot 3).



KUVIO 3. Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät (Ilmarinen 2007).

Talomalli sisältää oleellimmat työhyvinvointiin ja työkykyyn vaikuttavat osat. Talomallin alimmalla tasolla on yksilön toimintakyky, jolla tarkoitetaan työn ulkopuolisia tekijöitä. Nämä tekijät ovat elintavat, terveys ja elämäntilanne. Talomallin toisella tasolla on yksilön ammatillinen osaaminen.

Ammatillinen osaaminen käsittää yksilön tietotaidot sekä arvostuksen omaan työhön. Mallin kolmannella tasolla ovat arvot, jotka voidaan jakaa asenteisiin ja motivaatioon. Tämän tason ominaispiirteitä ovat työnteon itsenäisyys ja vaativuus. Neljännellä tasolla on itse työ, johon sisältyy työyhteisö, organisaatio, esimiestyö ja johtaminen. Talomallin ulkopuolelle jäävät sellaiset työkykyyn vaikuttavat tekijät, kuten perhe, lähiyhteisö ja yhteiskunta.

Työhyvinvointi vaatii systemaattista johtamista, sillä se ei synny organisaatioissa itsestään. Organisaation strategiassa tulee olla asetettuna työhyvinvoinnin tavoitteet ja niiden saavuttamisen arvioinnin on oltava osa organisaation tavanomaista strategiatyötä. Omasta työhyvinvoinnistaan on vastuussa jokainen työyhteisön jäsen, joten sitä ei voi yksinään jättää esimiehen vastuulle. (Manka 2007.)

## 2.2 Yksilön työhyvinvointi

Yksilön työhyvinvointia voidaan vertauskuvallisesti tarkastella myös amerikkalaisen sosiaalipsykologin Abraham Maslow'n tarvehierarkian avulla (kuvio 4). Työelämässä Maslow'n tarvehierarkia kuvastaa työhyvinvoinnin portaita.



KUVIO 4. Maslow'n tarvehierarkia (Rauramo 2007, 40).

Maslow'n tarvehierarkian lähtökohtana on, että ihminen elää kokonaisvaltaista elämää, jolloin työ vaikuttaa vapaa-aikaan ja päinvastoin. Yksityiselämään liittyvät ongelmat vaikuttavat työmotivaatioon ja vastaavasti liiallinen kuormittuminen työssä yksityiselämää kotona. Vastaus stressioireisiin ja työuupumuksen syihin voi löytyä tarvehierarkian eri tasoihin liittyvistä puutteista. (Rauramo 2004, 39.)

Alimmalla tasolla ovat ihmisen fysiologiset tarpeet, toisella tasolla turvallisuuden tarpeet ja kolmannella tasolla sosiaaliset tarpeet. Näitä Maslow nimitti puutemo-tiiveiksi. Neljännellä tasolla ovat arvostuksen tarpeet ja viidennellä tasolla itsensä toteuttamisen tarpeet. Näitä tarpeita Maslow kuvasi ihmisen kasvutarpeiksi.

(Hyppänen 2007, 128.)

Maslow'n esittämän tarvehierarkian mukaan ihmistä motivoi erilaiset tarpeet. Nä-mä tarpeet etenevät hierarkiassa tärkeysjärjestyksen mukaan portaittain. Hierarki-an perusidea on, että yksilön tulee ensin tyydyttää ensimmäisen tason tarpeet, jotta voi siirtyä tavoittelemaan ylempiä hierarkian tasoja. Kun nämä tarpeet tyydyttyvät työssä ja elämässä, voidaan odottaa yksilön hyvinvointia ja työyhteisön aitoa, luo-vaa tiimityötä sekä organisaation kestävästä taloudellista menestystä (Rauramo 2004, 9.)

Maslow'n hierarkian psykofysiologisiin perustarpeisiin kuuluvat terveydenhuolto, ravinto, liikunta, lepo, palautuminen ja vapaa-aika. Psykofysiologiset tarpeet ovat hierarkian alimmalla tasolla, koska terveys on työkyvyn ja hyvinvoinnin perusta. Toisen portaan eli turvallisuuden tarpeisiin kuuluvat työyhteisö, työympäristö, ergonomia, työjärjestelyt, palkkaus ja työn pysyvyys. Turvallisuuden tarpeiden jälkeen seuraava porras on liittymisen tarve. Liittymisen tarpeisiin sisältyy tiimit, ryhmät, johtaminen, esimiestyö ja organisaation yhteishenki. Turvallisuuden ja liittymisen tarpeista muodostuu yksilön sosiaalinen hyvinvointi.

Hierarkian neljännellä tasolla ovat arvostuksen tarpeet. Arvostuksen tarpeisiin kuuluvat arvot, kulttuuri, strategia, tavoitteet, mittaaminen, palkitseminen, palau-tejärjestelmät ja kehityskeskustelut. Ylimpänä hierarkiassa ovat itsensä toteutta-misen tarpeet. Itsensä toteuttamisen tarpeisiin kuuluvat oppimisen ja osaamisen hallinta, urakehitys ja suunnittelu sekä luovuus. Liittymisen, arvostuksen ja itsen-sä toteuttamisen tarpeet muodostavat yhdessä yksilön psyykkisen hyvinvoinnin.

Maslow'n hierarkian päälle voidaan asettaa vielä yksi porras, joka kuvastaa yksi-lön henkisyttä. Tähän tasoon kuuluvat omat arvot, motiivit sekä sisäinen energia. Edellämäinitut tekijät ohjaavat ihmisen innostusta ja sitoutumista.

Maslow'n tarvehierarkia ei koskaan ole pysyvä, vaan se vaihtelee tilanteen, olosuhteiden ja yksilön elämäntilanteen mukaan. Kun työtehtävät muuttuvat ja kehittyvät, syntyy uusia tarpeita ja tarvehierarkian rakenne muuttuu. (Hyppänen 2007.)

### 2.2.1 Fyysinen hyvinvointi

Fyysisen hyvinvoinnin merkitys on kasvanut entisestään. Ajan puutteen keskellä fyysisestä kunnosta huolehtiminen helposti unohtuu. Fyysinen hyvinvointi on tärkeä hyvinvoinnin osa-alue, sillä se vaikuttaa yksilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Fyysiseen hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat liikunta, terveelliset elintavat sekä riittävä lepo. Liikunta auttaa fyysisen kunnan ylläpitämisessä ja samalla se edistää henkistä hyvinvointia vähentämällä stressiä ja kohottamalla mielialaa. Säännöllisellä liikunnalla voidaan myös ennaltaehkäistä erilaisia sairauksia. (Suomen Sydänliitto Ry 2005.)

Perintötekijät vaikuttavat terveyteen, mutta myös elintavoilla on merkittävä vaikutus terveyteen. Hyvillä elintavoilla voidaan vaikuttaa erityisesti fyysiseen hyvinvointiin. Ihminen tarvitsee ravintoa rakennusaineeksi sekä säännöllisin väliajoin polttoaineeksi energiantuotantoon. Terveyttä ja työkykyä edistävä ruokavalio on monipuolinen ja värikäs. Ruuassa on useita perusaineosia, kuten kuidut, hiilihydraatit, rasvat, vitamiinit sekä kivennäisaineet. Kaikkia näitä tarvitaan, jotta keho toimisi parhaalla mahdollisella tavalla. (Rauramo 2004, 49.)

Liikunnan ja terveellisten elintapojen lisäksi fyysiseen hyvinvointiin vaikuttaa unen määrä. Sopiva unen määrä vaihtelee yksilöllisesti, mutta keskimääräisesti riittävä unen määrä on seitsemän tuntia vuorokaudessa. Tyypillisiä merkkejä riittämättömästä unesta ovat jatkuva väsymys, keskittymisvaikeudet sekä alakuloisuus ja ärtyisyys. Unettomuus ja päiväaikainen väsymys ovat hyvin yleisiä nyky-yhteiskunnassa ja vaikuttavat työ- ja toimintakykyyn vireystilan heikkenemisen myötä. (Rauramo 2004, 51-52.)



Kun työ on yksilön kannalta sopivan raskasta, tukee se yksilön työkykyä. Liian raskas työ on yksilölle fyysisesti kuormittavaa, mikä vaikuttaa heikentävästi myös työkykyyn. Työn ruumiillista kuormittavuutta voidaan arvioida yksilökohtaisesti työyhteisössä. Arvioinnilla tarkoitetaan liikuntaelimistöön sekä hengitys- ja verenkiertoelimistöön kohdistuvan kuormituksen selvittämistä ja kuormituksen terveydellistä arviointia. Työn ruumiillisia kuormitustekijöitä ovat muun muassa työasennot- ja liikkeet, liikkuminen ja fyysisen voiman käyttö. (Rauramo 2004, 98.)

Työn fyysistä kuormitusta tulisi arvioida:

- uuden työtilan tai työpisteen suunnittelussa
- työntekijöiden oireillessa tai sairastaessa
- työpaikkaselvitysten ja -tarkastusten yhteydessä

Työn ruumiillisen kuormittavuuden arviointia käytetään keinona tunnistaa fyysisesti raskaat työt. Samalla arvioinnin avulla voidaan myös mitata työssä ja työpaikalla tehtyjen muutosten vaikutuksia. (Rauramo 2004, 99.)

### 2.2.2 Henkinen hyvinvointi

Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan ”Henkinen hyvinvointi on kokonaisvaltainen myönteinen kokemus niin työssä kuin elämässä kokonaisuudessaan. Sen tunnusmerkkejä ovat tyytyväisyys elämään ja työhön, aktiivisuus, myönteinen perusasenne, kyky sietää kohtuullisessa määrin epävarmuutta ja vastoinkäymisiä, ja oman itsensä hyväksyminen puutteineen ja vahvuuksineen.” (Piili 2006, 159.)

Henkinen hyvinvointi muodostuu työn vaatimusten ja työympäristötekijöiden, yksilön edellytysten, persoonallisuuden ja koko elämäntilanteen vuorovaikutuksen tuloksena (Piili 2006, 160). Työyhteisössä henkinen hyvinvointi koetaan haluna tehdä työtä, tunteena että työ sujuu hyvin ja että työntekijä hallitsee työnsä.

Myös ihmissuhteiden solmiminen, ylläpito ja kehittäminen ovat tärkeitä henkisen hyvinvoinnin osa-alueita. Henkisen hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijällä on mahdollisuus keskustella työkavereidensa kanssa työpäivän aikana ylläpitääkseen työyhteisön sisäisiä ihmissuhteita.

Parhaat edellytykset henkiseen työhyvinvointiin on, kun sitä edistetään samanaikaisesti työntekijän, työn ja työyhteisön tasoilla toimilla. Kun ongelmiin tartutaan välittömästi, ei niistä muodostu ylivoimaisia. Asioista ja ongelmatilanteista keskustelu auttaa näkemään vaihtoehtoisia toimintatapoja. Erityisesti työnkuvan tai työmäärän muutostilanteissa korostuu henkisestä hyvinvoinnista huolehtiminen. (TEK 2009.)

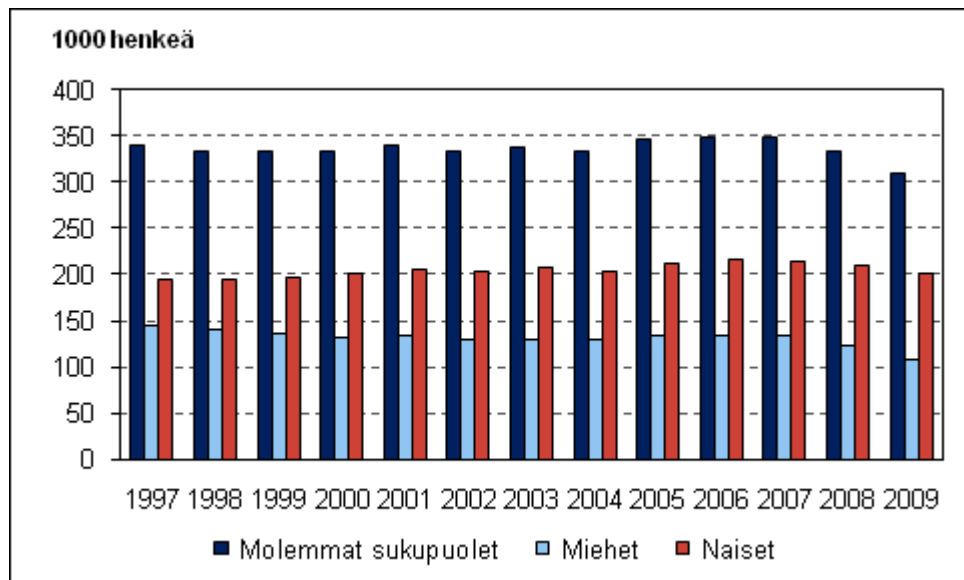
Kestävä hyvinvointi edellyttää, että yksilö kantaa vastuun omasta elämästään. Yksilö voi vahvistaa voimavaroja omien tarpeiden ja lähtökohtien mukaiseksi. On tärkeää asettaa omalle työlle tavoitteita, jotka ovat riittävän haasteellisia, mutta samalla realistisia. Tavoitteiden tulisi olla saavutettavissa kohtuullisella panostuksella siten, että ne toteutuessaan tuovat tyydytystä. (TEK 2009.)

Kohtuullinen työpaine vaikuttaa positiivisesti henkiseen hyvinvointiin, sillä se lisää työmotivaatiota ja parantaa työn laatua. Jos työn vaatimukset ovat ristiriidassa työntekijän suorituskyvyn kanssa, syntyy stressiä ja yksilön henkinen hyvinvointi heikkenee. Yksilön henkinen kuormittuminen vähenee, kun työnjako on oikeassa suhteessa yksilön ammattitaitoon, kokemukseen sekä voimavaroihin. (Verho & Sampo 2010.)

Työpaikan esimiestehtävissä toimivat ovat avainasemassa, kun edistetään henkistä hyvinvointia työyhteisössä. Henkisen hyvinvoinnin edellytyksiä ovat riittävän selkeät tavoitteet, riittävät resurssit, toimiva työnjako, päätöksenteko ja arviointi sekä työyhteisön ja sen ulkoisen toimintaympäristön vuorovaikutuksen turvaaminen. (Harjanne & Penttinen 2006, 115.)

### 2.2.3 Työsuhteen määräaikaisuuden vaikutus yksilön hyvinvointiin

Aiempien tutkimusten mukaan määräaikaisella työsuhteella voi olla negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin. Määräaikaisuus aiheuttaa epävarmuutta työn jatkuvuudesta, jolloin on vaikeaa suunnitella tulevaisuutta. Kuten aiemmin käsitellyssä Maslowin tarvehierakiassa juuri työn pysyvyys on yksi yksilön turvallisuuden tarpeista ja siten tärkeä osa yksilön työhyvinvointia. Epävarmuuden kautta lisääntyy myös stressin määrä, joka pahimmillaan voi johtaa työuupumukseen. Määräaikaisuus on yleisempää naisilla kuin miehillä. Määräaikaisista palkansaajista oli naisia 201 000 ja miehiä 109 000 henkeä vuonna 2009. (Tilastokeskus 2009.) Määräaikaisten työntekijöiden jakaantuminen sukupuolen mukaan on nähtävissä kuviossa 5.



KUVIO 5. Määräaikaisessa työsuhteessa olevat sukupuolen mukaan 1997-2009, 15-74-vuotiaat, Tilastokeskus 2009).

Määräaikaisuus on yleinen työsuhdemuoto Suomessa ja sitä käytetään paljon terveydenhuoltoalalla. Määräaikaisia työsuhteita käytetään usein joustotekijöinä, vaikka todellisuudessa niiden runsas käyttö vähentää joustavuutta (Cronberg 2009.) Määräaikaisen työsuhteen perustana on, että työnteolle on ennalta sovittu tietty alkamis- ja päättymispäivämäärä tai jos kyseessä on jokin tietty työ.

Määräaikaiselle työsopimukselle on työsopimuslain mukaan aina oltava perusteltu syy. Perusteena voi olla esimerkiksi työn kausiluontoisuus, sijaisuus, harjoittelu tai muu yrityksen toimintaan tai suoritettavaan työhön liittyvä peruste. Terveystenhuoltoalalla tyypillisin syy määräaikaiselle työsopimukselle on sijaisuus.

Työsopimuslaissa ei ole rajattu, kuinka monta peräkkäistä määräaikaista työsopimusta voidaan tehdä. Määräaikaisia työsopimuksia voidaan solmia peräkkäin vain, jos jokaiselle työsopimukselle on perusteltu syy. Tämän lisäksi määräaikaisten työsopimusten käyttö sekä jatkaminen on kielletty, jos työnantajan työvoimantarve on arvioitavissa pysyväksi.

Määräaikainen työ voi olla palkansaajalle joko toivottu tai vastentahtoinen työsuhteen muoto. Tavallisempaa kuitenkin on, että määräaikaisessa työsuhhteessa työskennellään siksi, että pysyvää työtä ei ole löytynyt. Vuonna 2009 työmarkkinoilla oli 209 000 määräaikaista palkansaajaa, jotka eivät olleet löytäneet vakituista työpaikkaa, vaikka olisivat sellaisen halunneet. (Tilastokeskus 2009.)

### 2.3 Työyhteisön hyvinvointi

Hyvin organisoidussa työyhteisössä panostetaan siihen, että henkilöstö voi kokea työssään riittävästi itsenäisyyttä sekä yhteenkuuluvuutta. On tärkeää, että jokainen työyhteisön jäsen tuntee työnsä tavoitteet ja vastuut, jolloin he voivat hyödyntää osaamistaan omassa työssään. Kun työilmapiiri on kannustava ja innostava, on jokaisen mielekästä tehdä palkitsevaa yhteistyötä.

Työyhteisön perustehtävä määrittelee koko organisaation olemassaolon perusteen ja tarkoituksen. Perustehtävä vastaa kysymykseen, miksi organisaatio on olemassa. Hyvin toimivassa työyhteisössä toiminta on perustehtävän mukaista ja jokainen työyhteisön jäsen tiedostaa oman asemansa tässä organisaation perustehtävässä. (Kaivola & Launila 2007, 134.)

Organisaation toiminnan lähtökohta ja olemassaolon tarkoitus ei aina ole itsensä selvyys. Työnteon tarkoitus unohtuu helposti ja työyhteisön energia alkaa suuntautua epäolennaisiin asioihin. Siksi perustehtävän kirkastaminen on päättämisen tehtävä. (Järvinen 2008, 49.) Hyvin toimivassa työyhteisössä toteutuu viisi toimivan työyhteisön elementtiä (kuvio 6).



KUVIO 6. Toimivan työyhteisön elementit, jotka perustuvat työyhteisön perustehtävän ympärille, mukailten (Kaivola & Launila 2007, 134).

Avoim vuorovaikutus on toimivan työyhteisön perusta. Vuorovaikutus yhdistää organisaation jäsenet toisiinsa ja tätä kautta toteutuvat organisaation strategia ja arvot. Vuorovaikutusta vaaditaan eri organisaatioiden osien välillä, jotta toiminta olisi perustehtävän mukaista. Avoimen vuorovaikutuksen kautta siirretään tietoa jäseneltä toiselle, mikä on tärkeää oppimisen kannalta. Tiedon tulee liikkua sujuvasti ja tavoittaa kaikki ne tahot, joita kyseinen tieto koskee. (Kaivola & Launila 2007, 135.)

Työyhteisössä saattaa syntyä ajoittain konfliktitilanteita työyhteisön jäsenten välille. Työyhteisössä syntyneet ristiriidat on otettava vakavasti ja ne tulee käsitellä rakentavasti. Ristiriidat ja konfliktit ovat parhaimmillaan viestin tuojia. Ne kertovat siitä, mistä työyhteisössä kannattaisi keskustella. Konfliktitilanteiden ratkaiseminen yhdessä työyhteisön kesken kehittää koko työyhteisön toimintaa. (Kaivola & Launila 2007, 137.)

Hyvin toimivassa työyhteisössä vallitsee positiivinen yhteisöllisyys, jolloin ilmapiiriä leimaa hyvä henki sekä yhteenkuuluvuuden tunne. Työyhteisössä vallitsee luottamus työyhteisön jäsenten välillä ja samalla heillä on aito yhteys toisiinsa. Yhdessä tekeminen ja toisten auttaminen luo yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä. (Kaivola & Launila 2007, 135.)

Organisaation toimintaa ohjaa yhteinen strategia ja visio. Toiminnan kannalta on merkittävää, että työyhteisö on joustava reagoidakseen nopeasti muutoksiin. Jotta organisaatio voi vastata muutoksiin tehokkaasti, voi organisaatio muuttaa tarvittaessa omaa strategiaansa. Organisaation tulee jatkuvasti arvioida omaa toimintaansa sekä seurata organisaatioiden arvojen toteutumista käytännön tasolla. (Kaivola & Launila 2007, 135-136.)

Toimivassa työyhteisössä rakenteet tukevat työn tekemistä. Tämä tarkoittaa sitä, että työ on mitoitettu oikein ja työjärjestelyt ovat selkeitä. Jokainen työyhteisön jäsen ymmärtää oman tehtävänsä ja tietää, mitä häneltä odotetaan. Työyhteisön yhteisten pelisääntöjen tulee olla kaikkien tiedossa, koska niiden mukaan määritellään roolit ja vastuut. Lisäksi työyhteisön edellytykset sekä riittävät resurssit tulee olla turvattu. Työnteon sujuvuutta edistää turvallinen työympäristö sekä asianmukaiset työvälineet. (Kaivola & Launila 2007, 136.)

Hyvän johtajuuden tunnusmerkkeinä ovat avoimuus ja oikeudenmukaisuus, jotka luovat turvallisuutta työyhteisön sisällä. Avoin ilmapiiri rohkaisee ihmistä olemaan oma itsensä ja löytämään myös tukea itselleen vuorovaikutuksesta toisen kanssa. (Kaivola & Launila 2007, 137-138.)

Jokainen työyhteisö voi kehittyä hyväksi työpaikaksi, mutta se edellyttää yhteistä tahtoa ja yhteisen ymmärryksen rakentamista riittävän vuoropuhelun kautta. Hyvän työpaikan rakentamisessa on oleellista tiedostaa, että ihminen ei toimi koneen tavoin, vaan usein yllätyksellisesti ja irrationaalisesti. (Kaivola & Launila 2007, 139.)

### 2.3.1 Oppiva organisaatio

Viime aikoina organisaatioissa on puhuttu paljon oppivan organisaation käsitteestä. Organisaatiotutkijat Chris Argyris ja Donald Schön toivat oppivan organisaation käsitteen esiin jo 1970-luvun lopulla. Organisaatiotutkijat ovat pyrkineet selvittämään, miten organisaatio oppii yksilöisen oppimisen kautta sekä minkälainen organisaation oppimisprosessi on. (Kauhanen 2010, 158.)

Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan sellaista organisaatiota, joka osaa käyttää kaikkien organisaation jäsenten oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja kykenee luomaan jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen kannustavan ilmapiirin työyhteisössä. (Kauhanen 2010, 158). Oppivan organisaation toiminta on avointa, innovatiivista ja oppimishaluista. Oppiva organisaatio tarjoaa sellaiset puitteet, joissa ihmiset voivat kehittää ja käyttää oma osaamistaan. (Sovelto 2008.)

Lähtökohtana oppivalle organisaatiolle on se, että jokainen organisaation jäsen oppii puhumaan omista kokemuksistaan. Oppivia organisaatioita muodostuu vain tilanteessa, jossa organisaation jäsenillä on riittävästi ymmärrystä sen yhteisistä tavoitteista ja toimintatavoista. Oppiminen on yhteistä ymmärtämistä, ja se on luonteeltaan sosiaalinen prosessi. (Kaivola & Launila 2007, 82.) Kauhasen (2010, 159) mukaan oppivan organisaation keskeisiä tekijöitä ovat:

- tiimityö ja tiimissä oppiminen
- järjestelmällinen ajattelu
- vapaa tiedonkulku
- henkilöstön jatkuva kehittäminen
- kehittymisen ja oppimisen palkitseminen
- oppimista tukeva organisaatiokulttuuri

Oppivassa organisaatiossa korostetaan oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttamiseen ja innovaatioon sekä osallistumista. Todellinen oppiminen edellyttää laaja-pohjaista osallistumista sekä toimintatapojen muuttamista myönteisemmäksi oppimisen kannalta. (Kaivola & Launila 2007, 82.)

Oppiva organisaatio edellyttää ennen kaikkea positiivista yhteisöllisyyttä. Oppivan organisaation käsitteen juurtuminen työyhteisöihin on hidasta, mikä johtuu usein huonosta yhteishengestä sekä puutteellisesta yhteisöllisyydestä. (Kaivola & Launila 2007, 81.)

### 2.3.2 Työilmapiiri

Työpaikan ilmapiiri voidaan määritellä organisaatiossa työskentelevien yksilöiden havaintojen summaksi. Se on organisaatioilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja työryhmän muodostama kokonaisuus. Samankin organisaation sisällä voi olla erilaisia ilmapiirejä. Rauramon (2004, 125) mukaan niistä voidaan erottaa seuraavat ulottuvuudet:

- rakenne: säännöt, toimintatavat
- vastuu: mahdollisuus vaikuttaa ja toimia itsenäisesti
- riski: työn kokeminen haasteelliseksi
- palkitseminen
- lämpö ja tuki
- ristiriidat: painotus niiden nopeassa ratkaisemisessa

Hyvän työpaikan tunnusmerkki on avoin ja jatkuva viestintä. Tiedon välittämiseen ja vastaanottamiseen liittyviä valmiuksia tulee kehittää jatkuvasti, jotta mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön paranevat. Kun työyhteisö on avoin, kaikilla yhteisön jäsenillä on mahdollisuus ilmaista itseään ja kokea olevansa osa yhteisöä. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on itsellään vastuu työyhteisössä viihtymisestä. Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa toiminnallaan myös siihen, millaiseksi työyhteisö muodostuu. (Rauramo 2004.)



Huonon työilmapiirin ja työkuulttuurin taustalla ovat usein kehittymättömät sisäiset toimintavat ja heikko johtaminen. Huono johtaminen vaikuttaa sairauspoissaolosten lisääntymiseen ja tätä kautta sairauspoissaolokustannukset lisääntyvät. Huono esimiestyö heikentää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. (TTK 2009.)

Työilmapiirin käsite on hyvin moniulotteinen, joten sen mittaaminen ei ole helppoa. Työyhteisön toimivuutta voidaan mitata hyvin yksinkertaisesti esimerkiksi palaverikäytäntöjen kautta. Työyhteisön palaverien tulee olla järjestetty siten, että ne luovat innostusta ja antavat työntekijöille mahdollisuuden ilmaista itseään. Näin työyhteisö voi avoimesti keskustella työyhteisön epäkohdista ja kehittää koko organisaation toimintaa.

### 3 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

#### 3.1 Esimiestyön määritelmä

Esimiestyö on johtamista. Se on vuorovaikutteista ja tavoitteellista vaikuttamista joko yksilöihin tai kokonaisin ryhmiin. Johtamistilanteessa on kolme tekijää: vaikuttaja, vaikutettavat ja työyhteisön tavoitteet. (Hyppänen 2007, 7.) Esimiestyö tarkoittaa siis toimintaa, jolla johtaja saa organisaation jäsenet toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiestyö sisältää suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmanratkaisua sekä päätöksentekoa.

Esimies voi omalla toiminnallaan olla luomassa ihannetyöpaikan käytäntöjä kohtelemalla henkilöstöä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti, pitämällä säännöllisesti kehityskeskusteluja, seuraamalla työn kuormittavuutta ja järjestämällä yhteisiä palavereita. Yhteisissä palavereissa viestitään monipuolisesti ja riittävästi, kehitetään yhdessä sekä seurataan asioiden kehittymistä. (Hyppänen 2007, 152.)

#### 3.2 Esimiehen rooli

Esimiehen persoonallisuus vaikuttaa merkittävästi hänen kykyynsä johtaa ja kantaa esimiehen rooliin liittyviä paineita. Rauramon (2004, 133) mukaan hyvän johtajan henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat:

- työelämän, oman toimialan, tuotteiden ja prosessien tuntemus
- laaja ja vakaa organisaation sisäinen ja ulkoinen ihmisverkosto
- mainetta ja näyttöä aikaisemmista saavutuksista
- hyvät vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot
- organisaatiokyky
- kyky arvostaa ja osoittaa arvostusta
- paineensietokyky
- energisyys ja innostus

Esimiehen persoonallisuus on muotoutunut pitkän yksilökehityksen tuloksena, joten sitä on vaikea muuttaa. Sen sijaan esimies voi muuttaa ja kehittää omaa johtamiskäyttäytymistään. Esimiehen rooliin vaikuttavat työyhteisön odotukset sekä esimiehen osaaminen ja persoona. Esimiehen rooleista voi korostua tilanteen mukaan valmentaja, sparraaja, tiiminvetäjä, projektipäällikkö, työnjohtaja, ongelmanratkaisija, työhönottaja tai perehdyttäjä. Riippumatta siitä, miten itse oman esimiesroolinsa mieltää, esimies on aina työnantajan roolissa. (Hyppänen 2007, 9.)

### 3.3 Esimiehen tehtävät

Perinteisesti johtamiskirjallisuus on jakanut esimiehen tehtävät asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Hyvä esimies tekee molempia, ja molemmat tehtävät ovat tärkeitä. Organisaatioissa tarvitaan tuloksellista johtamista, joka syntyy yhdessä henkilöstön kanssa. (Hyppänen 2007, 10-11.)

Esimiestyöhön sisältyy paljon erilaisia tehtäviä, jotka perustuvat joko lainsäädäntöön tai liiketoiminnan tarpeisiin. Näistä tehtävistä syntyvät odotukset ja velvoitteet esimiestyölle. Hyppäsen (2007, 11) mukaan esimiehen keskeisimpiä tehtäviä ovat muun muassa:

- varmistaa töiden ja yhteistyön sujuminen
- tukea ihmisten kehittymistä
- huolehtia motivaatiosta
- kannustaa ja antaa palautetta
- huolehtia jaksamisesta
- varmistaa henkilöstön sitoutuminen
- varmistaa toimivat palaverit ja hyvä tiedonkulku
- asettaa selkeitä tavoitteita
- huolehtia ilmapiiristä
- olla tasapuolinen ja oikeudenmukainen
- auttaa ja tukea henkilöstöä ristiriitojen ratkaisemisessa

Esimiehen tehtävälista on pitkä ja vaativa, mutta onneksi esimies ei ole tehtäväsään yksin. Organisaation koosta riippuen esimiehellä on tukenaan oma esimies, kollegoita ja organisaation johto. (Hyppänen 2007, 12.)

### 3.4 Johtaminen avainasemassa työhyvinvoinnin edistämisessä

Työhyvinvoinnin johtaminen lähtee ylimmästä johdosta. Työhyvinvoinnin tulisi olla osa yrityksen strategiaa, liiketoiminnan suunnittelua, kehittämistä ja arkijohtamista, eikä ainoastaan satunnaisia muusta toiminnasta erillisiä hankkeita tai liikunta- ja virkistystoimintaa. Henkilöstöhallinnolla on keskeinen rooli työhyvinvointitoiminnan puitteiden rakentamisessa ja kehittämisessä, mutta tärkein rooli työhyvinvoinnin johtamisessa on työyhteisöjen lähiesimiehillä ja työntekijöillä itsellään. (Varma 2006.)

Esimiestyöllä on koettu olevan suurempi vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin kuin työntekijöiden keskinäisellä kannustamisella ja tukemisella. Erityisesti johtamisen oikeudenmukaisuudella on todettu olevan suuri vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin ja työyhteisön toimivuuteen. Johtamisella vaikutetaan mm. työn hallintaan ja oikeudenmukaisuuteen työssä. Niillä on tutkimusten mukaan merkittävä yhteys terveyteen ja työhyvinvointiin. (Ollila & Joki 2005.)

Oikeudenmukaisuuden kokemiseen vaikuttaa muun muassa seuraavat asiat:

- Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu
- Johdonmukaisten päätösten tekeminen oikean tiedon perusteella
- Päätöksistä ilmoittaminen niille osapuolille, jota asia koskee

Työhyvinvoinnin toteutuminen ei ole yksinomaan esimiesten vastuulla, vaan se vaatii osaamista ja taitoja myös alaisilta. Hyvä esimies kannustaa työntekijöitään kehittämään omia alaitaitojaan ja antaa mahdollisuuden toteuttaa niitä käytännössä.

## 4 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN KUNTA-ALALLA

### 4.1 Kehittämistoiminnan perusta

Suhtautuminen työhyvinvoinnin edistämiseen on viime vuosina muuttunut myönteisemmäksi kunta-alalla. Suurin muutos on tapahtunut poliittisten päättäjien kohdalla, mutta myös esimiesten ja kunnan johdon arvioidaan muuttuneen myönteisemmiksi. (Ollila & Joki 2005). Työhyvinvoinnin strateginen ja laaja-alainen edistäminen on kuntakonsernin johdon tehtävä. Työhyvinvoinnin johtamisen pitää läpäistä kaikki organisaatiotasot ja henkilöstö pitää kytkeä mukaan yhteistyöhön. (Kuntatyönantaja 2010.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen on organisaatioille osittain jo lakisääteinen velvollisuus. Lainsäädäntö luo pohjan hyvälle työlle ja työympäristölle, mutta lopulliset työhyvinvointiin liittyvät päätökset tehdään työpaikoilla. Työyhteisöltä edellytetään suunnitelmallista ja jatkuvaa panostusta hyvän työympäristön luomiseksi. Kehittämistyön tulisi olla osa organisaation strategiaa ja siten osana myös työyhteisön arkea. (STTK 2009.)

Työpaikoilla tapahtuvaa henkilöstön kehittämistoimintaa voidaan perustella eri tavoin. Organisaation tuottavuus, tuloksellisuus sekä laatu ovat tärkeitä näkökoh-  
tia, kun työoloja parannetaan ja työntekijöiden terveyttä edistetään. Väestön ikääntymisen vuoksi työvoimapula uhkaa yritysten kilpailukykyä, joten ihmisten viihtyminen ja jaksaminen työssä on entistä tärkeämpää. Näiden näkökulmien lisäksi myös eettiset ja inhimilliset tekijät ovat tärkeä peruste kehittämistoiminnalle. (Rauramo 2004.)

#### 4.2 Työhyvinvoinnin kehittämisen toimenpiteet

Kuten kaikissa työyhteisöä koskevissa kehittämistoimenpiteissä, myös työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteissä kannattaa toimia tiettyjen peruseriaatteiden mukaan. Nämä keskeiset periaatteet ovat suunnitelmallisuus, riittävä resursointi, osallistuminen ja yhteistoiminta sekä tehokas viestintä. (Ollila & Joki 2005.)

Työpaikkojen kehittämistoimien pohjaksi tarvitaan tietoa henkilöstön ja työyhteisöjen tarpeista ja tilanteesta. Selvitysten pohjalta on luontevaa aloittaa toiminnan suunnittelu. Jotta jatkotoimenpiteistä on todellista hyötyä, tulee selvitykset käsitellä suunnitelmallisesti. (Ollila & Joki 2005.) Tehtyjen selvitysten pohjalta suunnitellaan, mihin kehittäminen kohdistetaan ja mitä käytännössä tehdään. Työn ja työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteet voidaan jakaa neljään eri ryhmään kehittämiskohteiden mukaisesti (kuvio 7).

<p><i>Organisaation kehittämistoimenpiteet:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työn tavoitteiden selkeyttäminen</li> <li>• Viestinnän tehostaminen</li> <li>• Johtamisen kehittäminen</li> <li>• Palautteen lisääminen</li> </ul>	<p><i>Osaamiseen kohdistuvat toimenpiteet:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaamiskartoituksen tekeminen</li> <li>• Perehdyttäminen</li> <li>• Työkierto</li> <li>• Ryhmätyötaitoja kehittävä koulutus</li> </ul>
<p><i>Työn ja työympäristön kehittämistoimenpiteet:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työvälineiden parantaminen</li> <li>• Työasentojen parantaminen</li> </ul>	<p><i>Toimintakykyä ja terveyttä edistävät toimenpiteet:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liikunta- ja harrastusmahdollisuuksien tarjoaminen</li> </ul>

KUVIO 7. Työn ja työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteet mukailten (Ollila & Joki 2005).

Ensimmäisenä ovat organisaatiota ja työyhteisöä koskevat toimenpiteet, jotka liittyvät johtamiseen, toimintatapoihin sekä vuorovaikutukseen. Toisen ryhmän muodostaa osaamista kehittävä toiminta, joka käsittää henkilöstön ammattitaidon ja osaamisen.

Kolmas ryhmä sisältää työn ja työympäristön kehittämistoimenpiteet, joihin kuuluvat ergonomia ja työhygienia. Viimeisen ryhmän muodostavat toimintakykyä ja terveyttä edistävät kehittämistoimenpiteet, jotka koskevat yksilön voimavaroja ja terveyttä.

Edellä mainitut kehittämistoimenpiteet ovat vain pieni osa työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteistä. Koska työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät, on kehittämisen keinojenkin kirjo hyvin laaja. Tärkeintä kehittämistoiminnassa on kuitenkin se, että toiminta suunnitellaan pitkäjänteisesti ja kokonaisvaltaisesti. (Ollila & Joki 2005.)

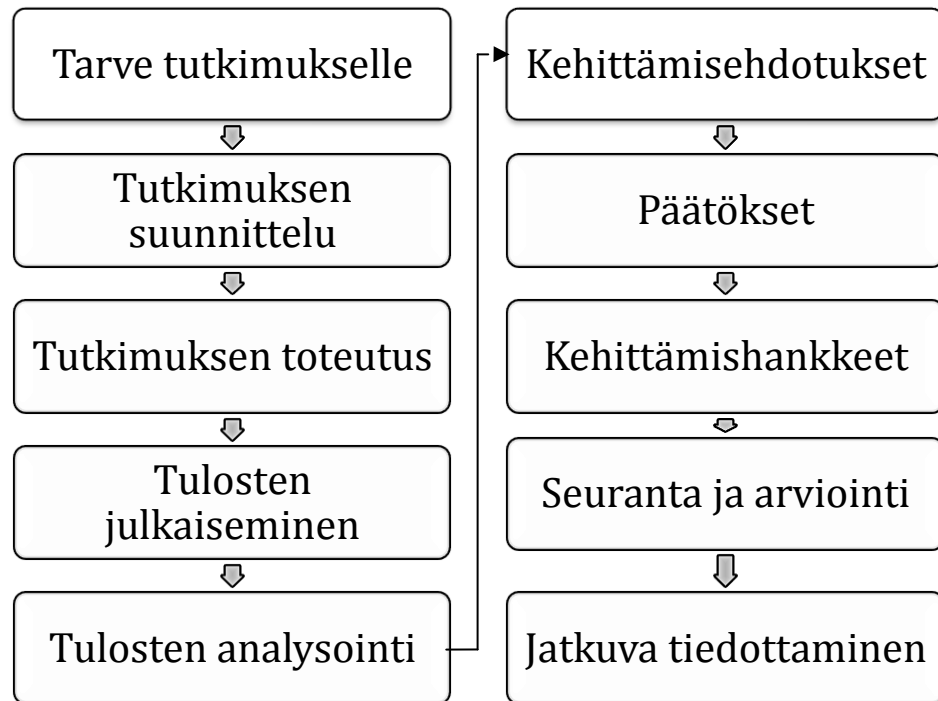
#### 4.3 Henkilöstötutkimus työhyvinvoinnin lisäämisen välineenä

Henkilöstötutkimus on työväline, jonka avulla kartoitetaan henkilöstön mielipiteitä ja tunteita sekä kehitetään ja parannetaan siinä esille tulevia asioita. Henkilöstötutkimusta kutsutaan myös ilmapiiritutkimukseksi, henkilöstökyselyksi tai työtyytyväisyystutkimukseksi. Tutkimukset räätälöidään kullekin organisaatiolle, joten ne poikkeavat toisistaan jonkun verran. Hyppäsen (2007, 170) mukaan tutkimukset kattavat usein seuraavat osa-alueet:

- johtaminen ja töiden organisointi
- yhteistyö
- tiedottaminen ja tiedon kulku
- toimintatavat
- tyytyväisyys omaan työhön ja työn kuormittavuuteen
- henkilöstön kehittäminen ja perehdyttäminen
- palkkaus ja henkilöstöedut
- toiminnan tehokkuus

Kun organisaatiossa päätetään tehdä henkilöstökysely, olisi hyvä käydä läpi kokonaisuus, josta siinä on kyse. Kyselyn lisäksi on sitouduttava sen pohjalta tehtävään kehittämistyöhön, sillä pelkkä kysely ei vielä paranna mitään.

Hyppäsen (2007, 170-171) mukaan henkilöstötutkimus on oikein käytettynä hyvä kehittämisen väline. Kuviossa 8 on havainnollistettu henkilöstötutkimus prosessina.



KUVIO 8. Henkilöstötutkimus prosessina (Hyppänen 2007, 171).

Henkilöstötutkimus käynnistyy organisaation tarpeesta tutkia henkilöstön mielipiteitä. Henkilöstön mielipiteiden perusteella organisaatio voi kehittää toimintaansa. Varsinaisen tutkimusprosessin ensimmäinen vaihe on tutkimuksen suunnittelu, jossa päätetään tutkimuksen aikataulu ja toteutus. Tämän jälkeen henkilöstötutkimus toteutetaan ja tulokset julkaistaan. Tulokset käydään läpi työntekijöiden kanssa ja niiden perusteella muodostuvat kehittämisehdotukset. Tutkimusprosessin loppuvaihe jää esimiehen vastuulle, jolloin esimiehen tehtävänä on huolehtia kehittämishankkeiden seurannasta, arvioinnista sekä jatkuvasta tiedottamisesta. (Hyppänen 2007, 171.)

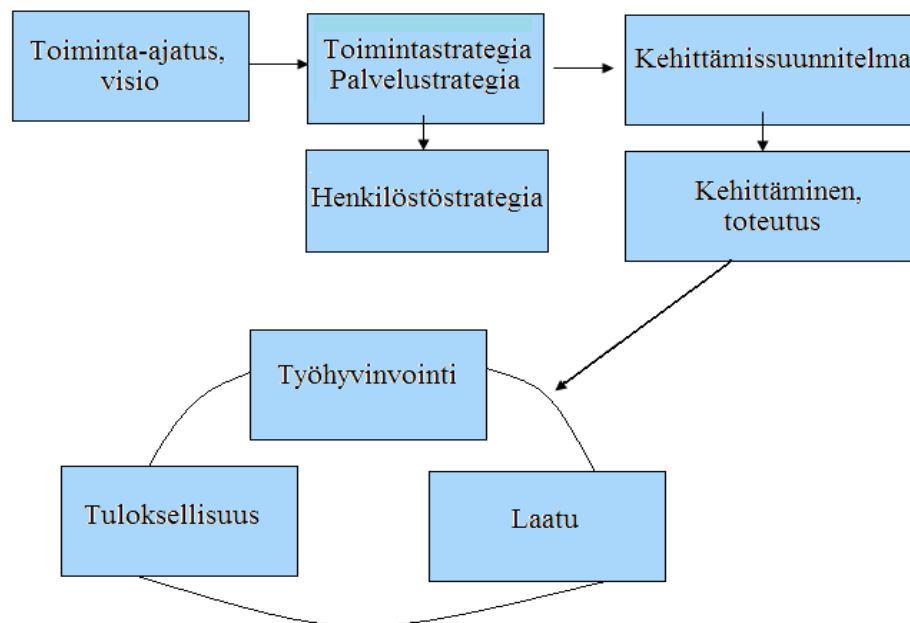
Henkilöstötutkimuksessa tärkeintä on kehittämistoimenpiteiden yhteinen pohtiminen ja parantavien toimenpiteiden käynnistäminen tulosten analysoinnin jälkeen. Kun kehitettäviä asioita seurataan säännöllisesti ja viestitään niistä henkilöstölle, työkalu toimii, kuten se on tarkoitettu. (Hyppänen 2007, 173.)



#### 4.4 Työhyvinvoinnin kehittämisen vaikutukset

Henkilöstön jaksamiseen panostaminen näkyy tutkimusten mukaan tuottavuuden kasvuna, henkilöstömenojen alenemisena ja säästöinä eläke- ja sairauskustannuksissa. Henkilöstön terveys ja motivoituneisuus on tärkeää myös palvelujen laadun kannalta. Kun henkilöstö voi hyvin, kykenee koko organisaatio vastaamaan paremmin uusiin haasteisiin ja muutoksiin. (Suomen kuntaliitto 2010.)

Työhyvinvoinnin kehittämistoiminnan tulee olla osana organisaation strategiaa, joka puolestaan pohjautuu organisaation toiminta-ajatukseen. Strategian perusteella laaditaan kehittämissuunnitelma, jonka mukaan itse kehittäminen toteutetaan. Työhyvinvoinnin kehittämistoiminnan onnistuessa organisaatio luo työhyvinvointia ja parantaa toiminnan laatua sekä tuloksellisuutta (kuvio 9).



KUVIO 9. Kehittämistoiminnan vaikutukset mukaillen (Ollila & Joki 2005).

Ollila yms. mukaan tuloksellisuutta, hyvää palvelun laatua ja työhyvinvointia on mahdollista saada aikaan, kun toiminta perustuu henkilöstöstrategiaan ja kun kehittäminen toteutetaan suunnitelmallisesti.

Organisaatioiden sairauspoissaolot ovat keskimäärin noin 5 % palkkakustannuksista, mikä on merkittävä lisä organisaatioiden kokonaiskustannuksiin. Organisaatioiden näkökulmasta kaikista kalleimmat sairauspoissaolot ovat lyhyet 1-3 päivää kestävät. Nämä sairauspoissaolot johtuvat usein työpahoinvoinnista sekä uupumuksesta. (Ojala & Ahonen 2003.)

Vähentämällä sairauspoissaoloja niin organisaatio kuin koko yhteiskuntakin voi merkittävästi lisätä tuottavan työn määrää. On kuitenkin tärkeää, että sairauspoissaolojen vähentäminen tapahtuu terveyteen vaikuttavien toimenpiteiden tuloksena. Jos sairauspoissaoloja vähennetään muilla keinoilla, on olemassa riski, että vähentyneet sairauspoissaolot heikentävät henkilöstön pitkän aikavälin terveyttä ja työvoiman elinikäistä tuottavuutta. (Ojala & Ahonen, 2003, 36.)

#### 4.5 Seuranta ja arviointi

Organisaatioissa mitataan ja tallennetaan tunnuslukuja erilaisista prosesseista ja toiminnoista. Mittauksesta saatuja tietoja analysoimalla voidaan kartoittaa kehittämistä vaativat kohteet organisaatiossa. Näitä mittauksia tulisi suorittaa myös työhyvinvoinnin kehittämistoiminnassa, jotta nähtäisiin, miten työntekijät toimivat ja viihtyvät työssään. Mittauksen ja seurannan avulla voidaan puuttua epäkohtiin ajoissa, jotta niistä ei pääse muodostumaan ongelmia. (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2009.)

Toteutettujen toimenpiteiden vaikutusten säännöllinen seuranta ja arviointi ovat edellytys tuloksellisuuden ja työelämän laadun jatkuvalla kehittämiselle. On tärkeää, että kuntajohto tunnistaa työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden keskinäisen yhteyden. Niiden samanaikaisen kehittämisen tulisi olla osa kunnan strategiaa. (Kuntatyönantaja 2010.)

Jatkuvan kehittämisen tueksi tarvitaan johtamis- ja arviointijärjestelmiä. Tietojen keräämisessä tulisi korostua johtamisen, kehittämisen ja päätöksenteon tarpeet, jolloin tiedon strategisuus korostuu. Arvioinnin tulisi kytkeytyä aiempaa paremmin tulostavoitteiden asettamiseen ja strategiseen johtamiseen, mikä edellyttää tietojen saannin nopeutumista. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2008).

Työhyvinvointia ylläpitävään ja työelämää kehittävän toiminnan tulosten arviointi edellyttää järjestelmällistä mittausta. Vasta systemaattinen ja suunnitelmallinen seuranta antaa kuvan henkilöstön tilanteesta ja kehittymisestä pidemmällä aikavälillä. (Ollila & Joki 2005.) Työhyvinvointia edistävän toiminnan vaikuttavuutta tulisi arvioida järjestelmällisesti erilaisilla yksittäisillä menetelmillä ja mitareilla, työtyytyväisyyskyselyillä tai työilmapiirikartoituksilla. Laajempien kartoitusten tulokset on hyvä koota henkilöstöraporteiksi. (Kuntaliitto 2010). Kuvioon 10 on koottu erilaisia henkilöstön kehittämisen kartoitus- ja seurantavälineitä.

<p><i>Yksilö:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työkykyindeksi</li> <li>• Työstressikysely</li> <li>• Kuntotestaus</li> </ul>	<p><i>Työyhteisön toimivuus:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilmapiiirkartoitus</li> <li>• Työtyytyväisyyskysely</li> <li>• Kehityskeskustelu</li> </ul>
<p><i>Työ ja ympäristö:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työpaikkaselvitys</li> <li>• Riskien arviointi</li> </ul>	<p><i>Henkilöstötilanne:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaamiskartoitus</li> <li>• Henkilöstön määrä</li> <li>• Vaihtuvuus</li> <li>• Sairauspoissaolot</li> <li>• Eläkkeelle siirtyminen</li> </ul>

KUVIO 10. Henkilöstön kehittämiseen liittyviä kartoitus- ja seurantavälineitä, mukaillen (Ollila & Joki 2005).

Yksilöön kohdistuvia kehittämistävälineitä ovat muun muassa työkykyindeksi, työstressikysely sekä kuntotestaus. Työkykyindeksi tarkoittaa työntekijän omaa käsitystä työkyvystään eli millaiseksi työntekijä kokee nykyisen työkykynsä. Työstressikyselyssä selvitetään, miten työntekijä kokee oman työnsä ja työhyvinvointinsa nykytilan.

Työstressikysely on hyvin yleisluontoinen, mutta sen avulla voidaan helposti määrittellä työyhteisön keskeisimmät kehittämiskohteet yksilön näkökulmasta. Kunto-  
testauksen avulla selvitetään työntekijän toimintakyvyn taso.

Työyhteisöön kohdistuvia kehittämisvälineitä ovat muun muassa ilmapiirikartoitus, työtyytyväisyyskysely ja kehityskeskustelu. Näiden kehittämisvälineiden avulla arvioidaan koko työyhteisön toimivuutta, jotta voidaan selvittää työyhteisön kehittämiskohteet.

Työtä ja työympäristöä koskevat kehittämisvälineet ovat muun muassa työpaikkaselvitys ja riskien arviointi. Nämä ovat osa työntäjän lakisääteisiä velvoitteita, joita ei tässä tutkimustyössä käsitellä sen tarkemmin. Henkilöstötilanteeseen kohdistuvat kehittämisvälineet sen sijaan ovat osaamiskartoitus, henkilöstön määrä ja vaihtuvuus, sairauspoissaolot sekä eläkkeelle siirtyminen. Näiden osa-alueiden avulla organisaatioissa pysytään ajan tasalla henkilöstön nykytilasta ja samalla organisaatio voi paremmin arvioida henkilöstöresursseja tulevaisuudessa.

## 5 CASE: ORGANISAATIO X

### 5.1 Case-organisaation esittely

Organisaatio X kuuluu Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden keskuslaitoksen (EKSOTE). Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden keskuslaitos aloitti toimintansa vuoden 2009 alussa ja se yhdistää Etelä-Karjalan alueen erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon, vanhusten palvelut ja sosiaalihuollon.

Kuntien aikaisemmin järjestämät terveys- ja sosiaalipalvelut sekä niitä tuottava henkilöstö siirtyivät EKSOTE:n piiriin vuoden 2010 alusta. Palvelujen tuottamisesta ja toiminnasta päävastuu on EKSOTE:lla, joka on samalla myös maakunnan suurin työnantaja. Sosiaali- ja terveystieteiden keskuslaitos työllistää tällä hetkellä noin 3600 henkilöä.

### 5.2 Kvalitatiivisen tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella työhyvinvointia määräaikaisen työntekijän näkökulmasta. Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on, miten määräaikaisten työntekijöiden työhyvinvointia voidaan kehittää. Alatutkimuskysymyksinä on selvittää, miten määräaikaisuus vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin ja miten esimiestyötä voidaan kehittää määräaikaisten työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tutkimuksen tavoitteena on saada aikaan konkreettisia työhyvinvoinnin kehittämisehdotuksia, joita voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiossa.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa haastateltiin organisaatio X:n kolmen eri osaston määräaikaista työntekijöitä. Osastoilla on yhteensä kahdeksan määräaikaista työntekijää, joista haastateltiin seitsemän. Tutkimukseen osallistuneet ovat kaikki naisia ja he ovat olleet määräaikaissa työsuhteissa alle vuodesta yli kuuteen vuoteen.

Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, joka sisälsi 17 kysymystä (LIITE 1). Teemahaastattelun kysymykset on jaettu kolmeen teemaan opinnäytetyön teoreettisen osuuden mukaisesti. Nämä teemat ovat yksilön työhyvinvointi, työyhteisön

hyvinvointi sekä esimiestyö. Kysymysten tavoitteena on selvittää työntekijöiden työhyvinvointia tällä hetkellä. Kaikilta tutkimukseen osallistuneilta pyydettiin kirjallinen suostumus tutkimukseen (LIITE 2), jonka lisäksi haastattelut tallennettiin ääninauhalle.

Tutkimustulokset on jaettu haastattelun teemojen mukaan kolmeen osaan: yksilön työhyvinvointi, työyhteisön hyvinvointi sekä esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin.

### 5.2.1 Yksilön työhyvinvointi

#### *Työkyky*

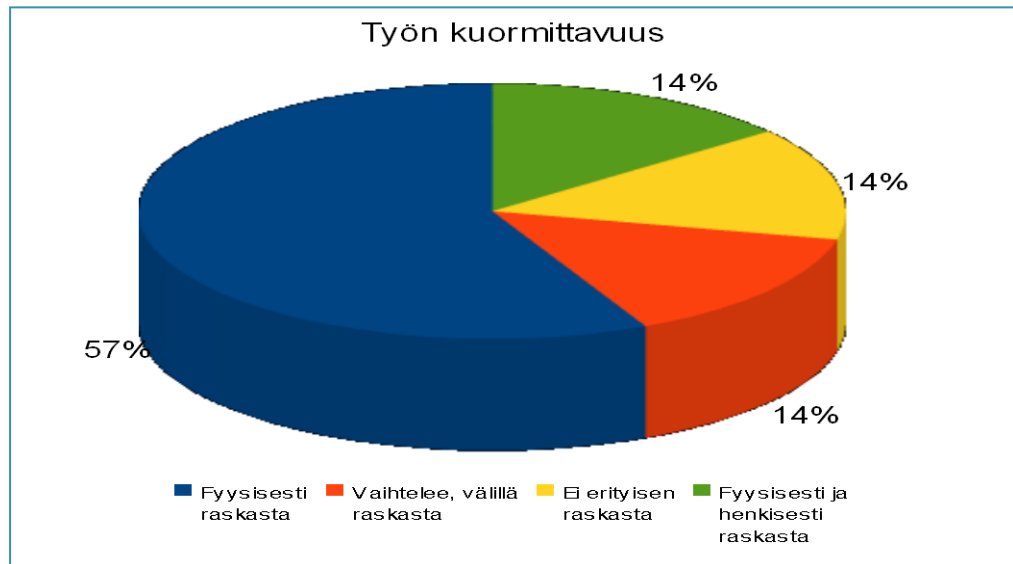
Tulosten mukaan kaikki määräaikaiset työntekijät ylläpitävät fyysistä kuntoaan vapaa-ajalla liikunnan avulla. Liikunnalla työntekijät kokevat olevan vaikutusta myös henkiseen jaksamiseen työssä. Työasiat on työntekijöiden mielestä helppo unohtaa vapaa-ajalla, kun tekee itselleen mieluisia asioita. Lisäksi työntekijöistä kaksi kokee, että riittävä lepo auttaa jaksamaan paremmin työssä.

#### *Stressi ja työuupumus*

Tulosten mukaan stressin tai uupumuksen merkkejä on työsuhteessaan kokenut kaksi määräaikaista työntekijää ja loput viisi eivät ole havainneet stressin tai uupumuksen merkkejä. Vastanneista ne, jotka ovat kokeneet työssään stressin tai uupumuksen piirteitä, korostavat oireiden taustalla olevan vähäiset lomat ja vapaapäivät. Lisäksi stressin oireet ovat lisääntyneet määräaikaisen työsuhteen vuoksi.

### *Työn kuormittavuus*

Tulosten mukaan 71 % määräaikaisista työntekijöistä kokee työn fyysisesti kuormittavana. Fyysisen kuormittavuuden lisäksi yksi vastaajista kokee työn myös henkisesti kuormittavana. Loput vastaajista eivät koe työtä erityisen kuormittavana. Työn kuormittavuus jakaantuu vastaajien kesken kuvion 11 mukaisesti.



KUVIO 11. Työn kuormittavuus  $n=7$ .

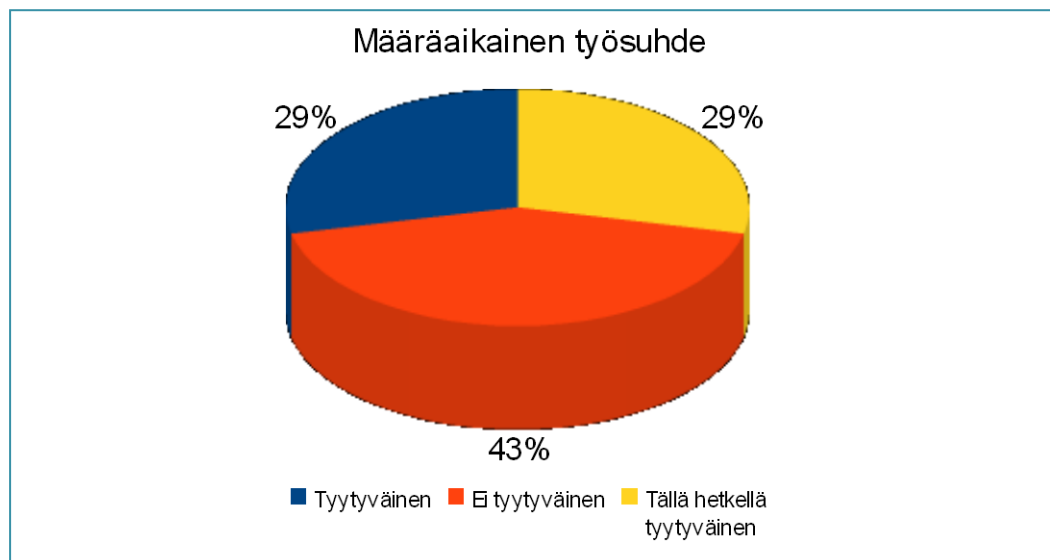
### *Työmotivaatio*

Määräaikaisten työntekijöiden työmotivaatioon liittyvässä kysymyksessä arvioidaan työntekijöiden tämän hetkistä työmotivaatiotasoa. Vastaajista yksi on mielestään motivoitunut ja pitää työstään. Vastaajista kahden mielestä heidän motivaatiotasonsa on hyvä, mutta vapaapäivien ja lomien puute heikentää motivaatiota. Yhden vastaajan mukaan työmotivaatio vaihtelee päivän mukaan, mutta pääasiassa hän pitää työstään. Kahden vastaajan mukaan työmotivaatio on heikentynyt työn määräaikaisuuden vuoksi ja yhden vastaajan mielestä työmotivaatio on heikentynyt kiireen vuoksi.

### 5.2.2 Työyhteisön hyvinvointi

#### *Määräaikaisuus työsuhdemuotona*

Tutkimukseen osallistuneet työntekijät ovat työskennelleet määräaikaisina työntekijöinä aikavälillä alle 1 – yli 6 vuotta. Tyytyväisiä määräaikaisuuteen olivat ne työntekijät, jotka ovat olleet määräaikaisessa työsuhhteessa alle vuoden tai yli 6 vuotta. Puolestaan ne työntekijät, jotka ovat olleet määräaikaisessa työsuhhteessa 2-6 vuotta, eivät ole tyytyväisiä määräaikaisuuteen. Määräaikaisuuteen tyytyväiset työntekijät ovat sitä mieltä, että määräaikaisuus sopii heidän elämäntilanteisiinsa. Kuvio 12 havainnollistaa työntekijöiden tyytyväisyyden määräaikaiseen työsuhteeseen prosentuaalisesti.



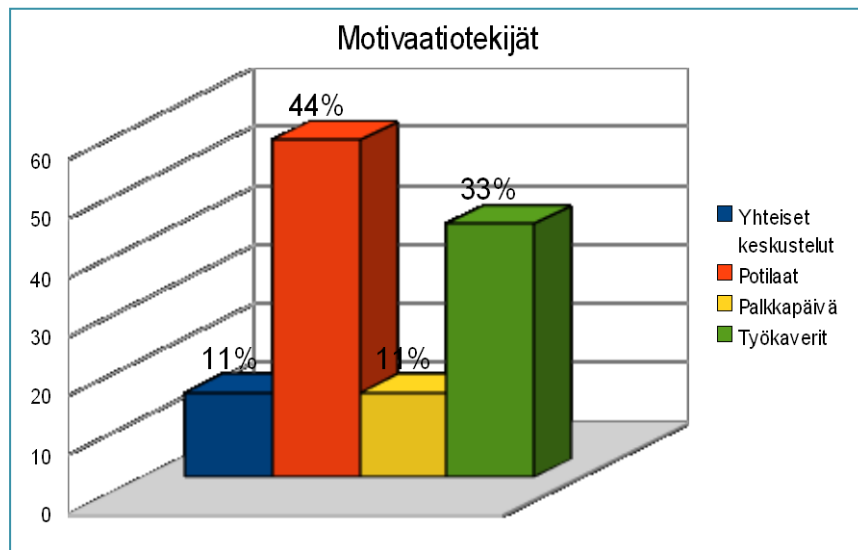
KUVIO 12. Tyytyväisyys määräaikaiseen työsuhteeseen n=7.

#### *Motivaatiotekijät*

Työyhteisön hyvinvointi-teeman viimeisen kysymyksen tavoitteena on selvittää, mistä määräaikaiset työntekijät saavat iloa ja voimaa työssään. Suurin osa työntekijöistä saa iloa ja voimaa potilaiden kautta. Potilaiden hoitaminen ja auttaminen koetaan työyhteisössä palkitsevaksi ja motivaatiota lisääväksi tekijäksi.



Tutkimustuloksista ilmenee myös, että työkaverit, yhteiset keskustelut sekä palkkapäivä toimivat motivaatiotekijöinä. Kuvio 13 havainnollistaa, miten eri motivaatiotekijät jakaantuvat määräaikaisten työntekijöiden kesken.



KUVIO 13. Motivaatiotekijät  $n=7$ .

### Työympäristö

Työympäristöä koskevassa kysymyksessä määräaikaiset työntekijät arvioivat oman työympäristönsä viihtyvyyttä. Vastaajista 43 % on tyytyväisiä nykyiseen työympäristöön, loput vastaajista toivovat työympäristön olevan tilavampi sekä kodikkaampi. Tässä työntekijöiden ajatuksia työympäristöstä:

*”No siis on ihan viihtyisät kaikki, et panostetaa kyllä, mut tilat on aika ahtaat, et se tuottaa ongelmia.”*

*”Noh, ulkona on ihan kivat maisemat... Sisältä ihan mukiinmenevä, kotoisampi sais olla, ja vähän ahdasta on. Niin ja onhan nää tilat aika laitosmaisat.”*

Työntekijöiden ajatusten perusteella voidaan tulkita, että työympäristössä olisi parannettavaa. Työtilojen suuruuteen voi olla vaikea vaikuttaa, mutta pienillä asioilla voidaan työympäristöstä tehdä viihtyisä.

### *Työilmapiiri*

Kaikkien tutkimukseen osallistuneiden mielestä työpaikalla vallitsee pääasiassa hyvä ilmapiiri. Työntekijöistä kaksi korostaa, että henkilökemiat eivät kuitenkaan aina kohtaa ja naispainotteisessa työyhteisössä puhutaan paljon selän takana. Hyvän työilmapiirin merkkeinä koetaan huumori, avoin ja auttavainen työyhteisö sekä mukavat työkaverit. Kaksi työntekijöistä kommentoi työilmapiiriä seuraavasti:

*”Siel on hyvää ja huonoa. Tietysti aina välillä hyvää ja välillä huonoa, se pistää nää uudet sijaiset aina vähän tiukille, et jotkut vanhat työntekijät on eri mieltä. Ja ku tääl on melkeen kaikki naisia, ni se on vähä haastava työyhteisö.”*

*”No paljon naurua on, huumoria on. Toki se riippuu ihmisestäkii, ja se ehkä häiritsee, ku on tullu toisaalta ni toiset ei ehkä ymmärrä.”*

### *Oma työ ja osaamisen kehittäminen*

Kaikki vastanneista kokevat hallitsevansa oman työnsä ja että he ovat saaneet hyvän perehdytyksen työhön. Kaikkien vastaajien mukaan heillä on myös mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan työn kautta. Vastaajista 43 % pitävät työnantajan tarjoamaa koulutusmahdollisuutta hyvänä asiana. Lisäksi vastaajista kaksi kokee, että heillä on mahdollisuus päästä vaikuttamaan työpaikan asioihin yhteisissä palavereissa.

### *Arvostus ja työyhteisöön kuuluminen*

Kaikki kohdeorganisaation määräaikaiset työntekijät kokevat, että heidän työtään arvostetaan työpaikalla ja että he ovat osa työyhteisöä. Arvostusta he kokevat muun muassa positiivisen palautteen kautta, joka tulee lähinnä työkavereilta. Työntekijöistä kaksi ei kuitenkaan koe olevansa työyhteisön jäseniä työsuhteensa alkuvaiheessa.

### *Sisäinen viestintä*

Kohdeorganisaation sisäinen viestintä on vastaajista suurimman osan mielestä heikkoa. Määräaikaisista työntekijöistä ainoastaan kaksi on sitä mieltä, että tiedonkulku työpaikalla on hyvää ja sujuvaa. Enemmistö työntekijöistä on sitä mieltä, että tieto kulkee työyhteisössä heikosti. Tieto ei aina saavuta kaikkia työntekijöitä, vaan työpaikalla vallitsee hiljaista tietoa. Työntekijät sopivat usein keskenään asioita, joista muut työntekijät eivät ole tietoisia. Tässä yhden määräaikaisen työntekijän mielipide organisaation sisäisestä viestinnästä:

*”Miust sais olla parempi tiedonkulku, et enemmän sellast, et ei jää mitään hiljaisia sopimuksia ja sit unohtuu kertoa muille. Et sit jos päättää jotai, ni olis vaik ees pikku lappu, mis lukee mitä on päätetty.”*

### 5.2.3 Esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin

#### *Lähiesimies*

Omaan lähiesimieheensä ovat kaikki määräaikaiset työntekijät pääsääntöisesti tyytyväisiä. Osa työntekijöistä kaipasi omalta lähiesimieheltään tiukempaa otetta työpaikan asioista ja suoria mielipiteitä. Suurin osa työntekijöistä kokee oman esimiehensä olevan reilu, oikeudenmukainen ja ammattitaitoinen. Tuloksia analysoitaessa on muistettava, että vastaukset koskevat kohdeorganisaation kolmea eri esimiestä.

#### *Tasa-arvo*

Tutkimustulosten mukaan 71 % kokee esimiehensä kohtelevan määräaikaisia työntekijöitä samanarvoisina kuin vakituisia työntekijöitä. Loput vastanneista eivät koe esimiehensä kohtelevan heitä tasa-arvoisesti verrattuna vakituisiin työntekijöihin. Syynä tähän on työntekijöiden mukaan se, että heille ei tarjota samoja mahdollisuuksia kuin vakituisille työntekijöille.

Tässä työntekijöiden näkemyksiä siitä, kohtelee ko oma lähimies määräaikaista ja vakituisia työntekijöitä tasa-arvoisesti:

*”Ei kohtelee. Ainaki ku on lyhyt määräaikainen, ni sitte siehä teet vaan viikonloppuja. Et miul ei oo ollu niiku yhtää viikonloppuvapaita, et mie oon ollu kaikki pyhät töissä.”*

*”Miun mielest ihan hyvi silleen et määräaikaiset saa tehdä samoja juttuja ku vakituisetkin.”*

#### *Palautteen saaminen*

Määräaikaista työntekijöistä kaikki ovat sitä mieltä, että esimies ei anna heille tarpeeksi palautetta. Vastauksissa korostetaan, että palautetta voi saada silloin tällöin, kun sitä erikseen pyytää. Yhden vastaajan mielestä erityisesti rakentavan kritiikin saaminen olisi tärkeää, jotta omassa työssä voisi kehittyä. Tulosten mukaan kaikki määräaikaiset työntekijät haluaisivat kuulla enemmän palautetta omasta työstään. Tässä muutamia vastaajien ajatuksia palautteen saamisesta:

*”No miust sais enemmän kertoa palautetta, just lähinnä semmosta rakentavaa kritiikkiä, et se ois miust sen työn tekemisen kannalta hyvä, et sellasta kritiikkiäki vois sanoa.”*

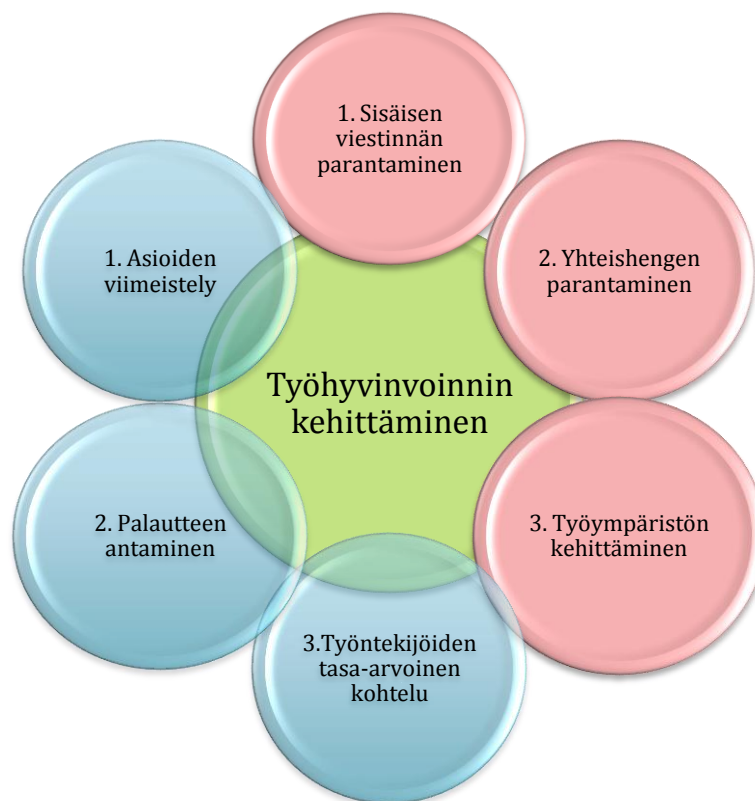
*”En saa tarpeeksi palautetta. Kyl mie haluaisin kuulla enemmän palautetta.”*

#### *Avoimet kehitysehdotukset*

Tulosten mukaan avoimet kehitysehdotukset liittyvät suurimmaksi osin työyhteisön yhteishengen parantamiseen. Vastaajista 57 % toivoo enemmän vapaaehtoista yhteistoimintaa työajan ulkopuolella. Vastaajista kaksi toivoo lisäksi enemmän työvälineitä työpaikalle. Loput vastaajista toivovat, että työpaikalla oltaisiin avoimia, ja että asioista keskusteltaisiin enemmän. Yhden vastaajan mielestä työpaikalla tarvitaan enemmän henkilökuntaa.

### 5.3 Johtopäätökset

Tutkimuksen tulosten perusteella kohdeorganisaatiossa on havaittavissa asioita, joita tulisi kehittää. Kohdeorganisaatiota koskevat työhyvinvoinnin kehittämisehdotukset ovat nähtävissä kuviossa 14. Kuviossa punaisella pohjalla olevat kehittämiskohteet koskevat työyhteisön työhyvinvointia ja sinisellä pohjalla olevat kehittämiskohteet koskevat esimiestyötä. Kokonaisuudessaan kuvio 14 on vastaus opinnäytetyön päätutkimuskysymykseen ”Miten määräaikaisten työntekijöiden työhyvinvointia voidaan kehittää”.

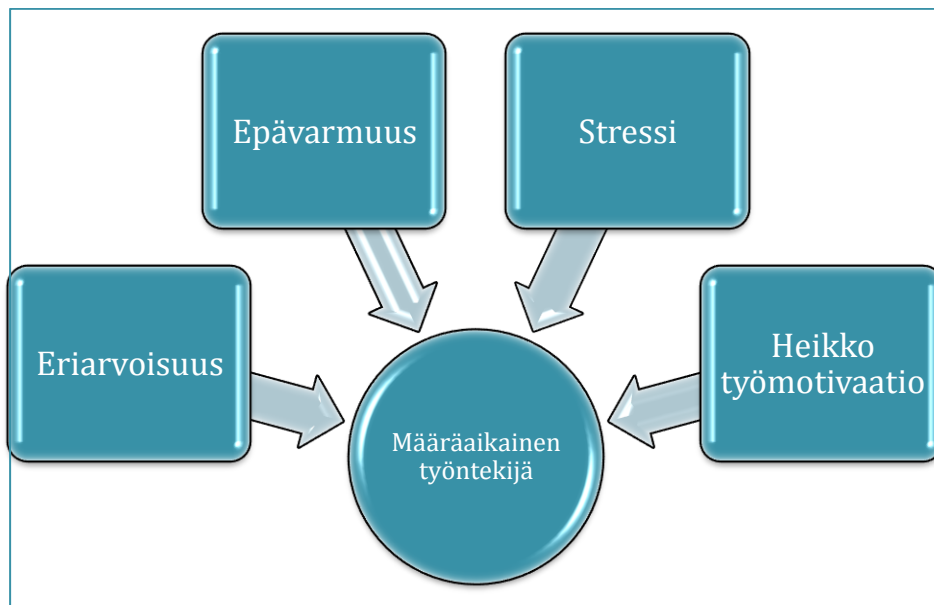


KUVIO 14. Case-organisaation työhyvinvoinnin kehittämisehdotukset.

Opinnäytetyön ensimmäisenä alatutkimuskysymyksenä oli selvittää, miten määräaikaisten työsuhde vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Kuten aikaisempien tutkimuksien tapaan myös tämän tutkimuksen perusteella määräaikaisella työsuhteella on negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin (kuvio 15).

Osalla kohdeorganisaation määräaikaisista työntekijöistä on työmotivaatio heikentynyt ja vastaavasti stressi hieman lisääntynyt. Lisäksi osa määräaikaisista työntekijöistä kokee olevansa eriarvoisessa asemassa vakituisten työntekijöiden kanssa.

Kohdeorganisaation työntekijöiden työmotivaatio on heikentynyt määräaikaisen työsuhteen myötä. Lyhyissä sijaisuuksissa olevat työntekijät joutuvat usein tekemään enemmän viikonloppu-vuoroja kuin muut sijaiset. Koska osa sijaista tekee vain lyhyitä sijaisuuksia, ei heillä ole samanlaista mahdollisuutta vaikuttaa työvuoroihin kuten muilla työntekijöillä. Lomien puute sekä työn jatkuvuuden epävarmuus aiheuttaa osalle työntekijöistä myös stressiä. Määräaikaisen työsuhteen vuoksi työntekijöiden on vaikea suunnitella tulevaisuutta, koska työn jatkuvuutta ei ole taattu.



KUVIO 15. Määräaikaisen työsuhteen vaikutukset työntekijän näkökulmasta.

Määräaikaisuuden vuoksi osa työntekijöistä kokee olevansa eriarvoisessa asemassa. Eriarvoisuutta kokee erityisesti lyhyissä määräaikaisissa työsuhteissa olevat työntekijät. Eriarvoisuus näkyy muun muassa siinä, että lyhyissä sijaisuuksissa olevat työntekijät tekevät enemmän työvuoroja viikonloppuina ja juhlapyhinä. Lisäksi lyhyissä sijaisuuksissa olevilla työntekijöillä ei ole mahdollisuutta osallistua työnantajan järjestämiin koulutuksiin tai muihin yhteisiin tilaisuuksiin.

Määräaikaisten työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta on olennaista selvittää, onko työntekijöille mahdollista tarjota vakituista työsuhdetta. Lähes puolet kohdeorganisaation työntekijöistä ei ole tyytyväisiä toistuviin määräaikaisiin työsuhteisiin. Osa työntekijöistä on ollut määräaikaisessa työsuhteessa jo useamman vuoden ajan. Työsuhteiden perusteena on ollut sijaisuus, joka on lain mukaan perusteltu syy määräaikaiselle työsuhteelle. Jos työvoimantarve on kuitenkin arvioitavissa pysyväksi, on määräaikaisten työsuhteiden käyttö ja jatkaminen kielletty. Kohdeorganisaatiossa olisi hyvä arvioida työvoimantarve säännöllisesti. Tätä kautta voidaan kartoittaa, olisiko määräaikaisia työntekijöitä mahdollista vakinaistaa.

Opinnäytetyön toisena alatutkimuskysymyksenä oli selvittää, miten esimiestyötä voidaan kehittää määräaikaisten työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tavoitteena oli siis selvittää, miten esimiestyö vaikuttaa määräaikaisten työntekijöiden työhyvinvointiin. Esimiestyöllä on usein suurempi vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin kuin työntekijöiden keskinäisellä kannustamisella ja tukemisella. Hyvä johtaminen edistää työn hallintaa sekä osaamisen kehittämistä. Lisäksi esimiestyön avulla voidaan parhaiten vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja jaksamiseen. Tutkimustulosten perusteella kohdeorganisaation esimiestyössä kehittämistä tarvittaisiin asioiden viimeistelyssä, palautteen antamisessa sekä työntekijöiden tasa-arvoisessa kohtelemisessa.

Yksi hyvän esimiehen ominaisuuksista on ottaa vastuu työyhteisöä koskevista asioista ja selvittää mahdolliset konfliktitilanteet. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisen kannalta olisi hyvä, että kohdeorganisaation esimiestyössä kiinnitettäisiin enemmän huomiota asioiden viimeistelyyn. Tässä onnistuminen edellyttää esimieheltä päättäväistä ja tiukkaa otetta sekä kykyä kommunikoida alustensa kanssa.

Rakentavan palautteen antaminen ja saaminen on työhyvinvoinnin ja työn tulokellisuuden edistämisen perusta. Palaute mahdollistaa oman työn arvioinnin, virheiden korjaamisen, työn kehittämisen, työn mielekkyyden ja onnistumisen kokemukset. (Rauramo 2004, 140). Kohdeorganisaatiossa esimiehiltä tuleva palaute on vähäistä ja työntekijät haluaisivat saada enemmän suullista palautetta työstään. Suullisen palautteen lisääminen lisäisi esimiesten ja alaisten välistä vuorovaikutusta ja samalla alaiset saisivat mahdollisuuden kehittää osaamistaan.

Työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu on työntekijöiden perusoikeus sekä hyvän työn edellytys ja tunnusmerkki. Esimiehen tulee kohdella kaikkia työntekijöitä samanarvoisina, eikä ketään saa kohdella syrjivästi. Osa kohdeorganisaation määräaikaisista työntekijöistä ei koe olevansa tasa-arvoisessa asemassa vakituisten työntekijöiden kanssa. Esimiestyössä olisi hyvä kiinnittää huomiota siihen, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan samalla tavalla riippumatta työsuhteen muodosta tai kestosta. Työntekijöiden keskinäistä tasa-arvoa lisäisi se, että kaikille tarjottaisiin samanlainen mahdollisuus osallistua esimerkiksi työpaikan yhteisiin tilaisuuksiin.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys oli, miten määräaikaisten työntekijöiden työhyvinvointia voidaan kehittää. Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella työhyvinvointia määräaikaisen työntekijän näkökulmasta. Työhyvinvoinnin kehittämistoiminta on sekä työntekijöiden, että koko organisaation näkökulmasta kannattavaa. Työhyvinvoinnin kehittämistoiminnan avulla voidaan parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä, motivaatiota sekä koko työyhteisön ilmapiiriä. Motivoituneen ja tyytyväisen henkilöstön avulla parannetaan samalla yrityksen palvelutasoa, jonka myötä koko toiminnan laatu paranee. Tutkimustulosten mukaan määräaikaisten työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta tärkeitä kohteita ovat sisäinen viestintä, yhteishenki sekä työympäristö.

Yksi toimivan työyhteisön elementti on avoin tiedonkulku ja vuorovaikutus. Tämä tarkoittaa sitä, että työyhteisössä uskalletaan puhua ongelmista ja yhteistyö on sujuvaa. Kohdeorganisaation sisäisessä viestinnässä on havaittavissa puutteita, sillä tieto ei aina tavoita kaikkia osapuolia. Sisäisen viestinnän toimivuus vaikuttaa siihen, miten hyvin ihmiset ovat perillä oman työyhteisönsä asioista. Tätä



kautta sisäisen viestinnän toimivuus vaikuttaa myös työssä viihtymiseen ja jaksamiseen.

Kohdeorganisaatiossa solmitaan paljon hiljaisia sopimuksia, joista kaikki työntekijät eivät ole tietoisia. Nämä sopimukset sisältävät usein asioita, jotka vaikuttavat koko työyhteisön toimintaan. Hiljaiset sopimukset synnyttävät työyhteisössä epätietoisuutta ja tästä syystä myös työn laatu heikkenee. Jos esimerkiksi työntekijät ovat sopineet keskenään asiasta, joka vaikuttaa myös muihin työyhteisön jäseniin, on viestin tavoitettava kaikki osapuolet. Sisäistä viestintää varten olisi hyvä sopia työyhteisön jäsenten kanssa yhtenäinen viestintäväline. Yhteisenä viestintävälineenä voisi olla esimerkiksi ilmoitustaulu, jonka kautta voidaan tiedottaa kaikkia jäseniä työpaikan yhteisistä asioista ja muutoksista. Jos tieto on luonteeltaan arkaluontoista, voisi viestintävälineenä hyödyntää sähköpostia. Ilmoitustaulun tai sähköpostin kautta työntekijät voivat informoida muita työyhteisön jäseniä pienistäkin muutoksista, jolloin epäselvyyksiä ei pääse syntymään. Taulukkoon 2 on koottu erilaisia sisäisen viestinnän kanavia, joita voisi hyödyntää myös kohdeorganisaatiossa.

	Lähikanavat	Kaukokanavat
Suora viestintä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lähiesimies</li> <li>• osastokokous</li> <li>• tiimikokous</li> <li>• neuvottelut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tiedotustilaisuudet</li> <li>• yhteistyöelimet</li> </ul>
Välitetty viestintä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yksikön ilmoitustaulu</li> <li>• Intranet</li> <li>• Sähköposti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilmoitustaulu</li> <li>• Kiertokirjeet</li> <li>• Internet</li> </ul>

TAULUKKO 2. Sisäisen viestinnän kanavat, mukailten (Kauhanen 2010).

Viestintäkanavat on jaettu taulukossa 2 neljään eri ryhmään, jotka ovat lähikanavat, kaukokanavat, suoraan keskinäisviestintään ja välitettyyn pienjoukkoviestintään. Sopivien kanavien valintaan vaikuttaa olennaisesti kohderyhmä sekä työpisteiden fyysinen sijainti. (Kauhanen 2010).

Työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta tärkeä kohde on työyhteisön yhteishengen parantaminen. Kohdeorganisaation työntekijöiden mielestä työyhteisön yhteishenki on heikentynyt ja työntekijät toivoisivat siihen parannusta. Työpaikalla ei keskustella riittävästi asioista, mikä myös heikentää työpaikan yhteishenkeä. Työpaikan yhteishenkeä voisi kohottaa esimerkiksi yhteisten tilaisuuksien ja tapahtumien kautta. Yksi ratkaisu voisi olla yhteinen liikuntaharrastus, jonka avulla ylläpidetään sekä työntekijöiden fyysistä että henkistä hyvinvointia. Liikunnallisen harrastuksen avulla työntekijät jaksaisivat paremmin työssä ja samalla kasvatettaisiin koko työyhteisön yhteishenkeä. Myös työnantajalta tuleva tuki henkilöstön työkyvyn ylläpitämiseen on tärkeää. Henkilöstölle suunnatut liikunta- ja kulttuurisetelit ovat yksi tapa tukea työntekijöiden fyysistä ja henkistä työhyvinvointia.

Fyysisen työympäristön vaikutus työssä jaksamiseen ja hyvinvointiin on suuri. Hyvässä työympäristössä työyhteisön jäsenet voivat keskittyä olennaiseen eli työntekoon. Kohdeorganisaatiossa työtilojen kehittäminen parantaisi työntekijöiden työssä viihtymistä ja työhyvinvointia. Vaikka työpaikka onkin terveyskeskussairaala, ei tunnelman siellä tarvitse olla laitosmainen ja kylmä. Työympäristön toimivuutta tulisi arvioida kokonaisvaltaisesti, jotta nähdään tilojen vahvuudet ja heikkoudet. Pelkästään järjestyksellä ja siisteydellä voidaan luoda viihtyisä työympäristö, mutta myös sisustuselementeillä on suuri vaikutus. Esimerkiksi värikäillä tauluilla ja valaistuksella saadaan työyhteisöön kodikkuutta, jolloin päästään eroon laitosmaisesta tunnelmasta.

#### 5.4 Opinnäytetyön reliabiliteetti, validiteetti ja eettisyys

Reliabiliteetin avulla tarkastellaan, saadaanko tutkimuksen avulla luotettavaa tietoa todellisuudesta. Hyvä reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että havainnot eivät ole satumanvaraisia. Mittaustulos voi vaihdella siksi, että mitattavassa asiassa on todellisia eroja. Erot voivat johtua tutkimuskohteesta tapahtuneista muutoksista tai mittaustilanteisiin liittyvistä seikoista. Tässä tutkimuksessa haastattelutilanteissa oli havaittavissa jännittyneisyyttä, huolimatta siitä, että haastattelut järjestettiin työntekijöille tutussa ympäristössä. Jännittyneisyyden vuoksi osa haastatteluista jäi lyhyeksi, mikä vaikutti myös tutkimustuloksiin. Jännittyneisyydestä huolimatta tutkijan ja haastateltavien välillä vallitsi luottamus, mikä puolestaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen teoriaosuutta voidaan pitää luotettavana, sillä aineistossa on hyödynnetty ajankohtaista ja luotettavaa ammattikirjallisuutta. Lähdeaineiston kriittinen arviointi ja kyseenalaistaminen tukevat teoriaosuuden luotettavuutta. Opinnäytetyön luotettavuutta on pyritty arvioimaan koko opinnäytetyöprosessin aikana. Lisäksi tutkimuksessa käytetty aineisto on yhdenmukainen tutkittavan ilmiön kanssa.

Validiteetti kertoo tutkimuksen pätevyyden eli onko tutkimuksessa onnistuttu mittaamaan sitä, mitä oli tarkoitus mitata. Validiteettia edesauttaa selkeiden tavoitteiden asettaminen, muuten tutkitaan helposti vääriä asioita. Huolellinen suunnittelu ja harkittu tiedonkeruu ovat avainasemassa. Tämä tutkimus on validi, koska kaikkiin tutkimuskysymyksiin on löydetty vastaukset ja tutkimuksen tavoite on näin ollen saavutettu. Lisäksi tutkimuksen rakenne vastaa alun perin suunniteltua. Myös opinnäytetyön teoriaosuus on validi, koska tutkimuksen teoreettiset ja käsitteelliset määrittelyt ovat keskenään sopusoinnussa. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen kirjallisuuskatsaus ja aineisto ovat loogiset ja ristiriidattomat.

Laadullisessa tutkimuksessa tulee myös kiinnittää huomiota eettiseen näkökulmaan. Eettisen näkökulman mukaan tutkija on eettisesti vastuussa siitä, että tutkimustulos vastaa tutkimuksessa hyödynnettyä aineistoa. Tutkijan on kunnioitettava haastateltavien anonymiteettiä eli säilytettävä heidän henkilöllisyytensä koko tutkimusprosessin ajan. Tässä tutkimuksessa suorat lainaukset on valittu siten, että niistä ei voida tunnistaa tutkimukseen osallistuneiden henkilöllisyyttä. Tutkimukseen osallistuminen oli henkilöstölle vapaaehtoista ja kaikilta tutkimukseen osallistuneilta pyydettiin kirjallinen suostumus.

## 6 YHTEENVETO

Työn perimmäisenä tarkoituksena on tuottaa tekijälleen hyvinvointia, niin henkistä kun fyysistäkin. Kun yksilö voi työssään hyvin ja on motivoitunut, vaikuttaa se koko työyhteisön hyvinvointiin ja siten myös koko organisaation toimintaan. Organisaation tuottavuus, tuloksellisuus sekä laatu ovat tärkeitä näkökohtia, kun työoloja parannetaan ja työntekijöiden terveyttä edistetään. Väestön ikääntymisen vuoksi työvoimapula uhkaa yritysten kilpailukykyä, joten ihmisten viihtyminen ja jaksaminen työssä on entistä tärkeämpää. Näiden näkökulmien lisäksi myös eettiset ja inhimilliset tekijät ovat tärkeä peruste henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämistoiminnalle.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää määräaikaisten työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittämistä kunta-alalla. Opinnäytetyössä tarkasteltiin työhyvinvointia ja sen vaikutuksia määräaikaisen työntekijän näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisäksi selvittää työn määräaikaisuuden sekä esimiestyön vaikutuksia työntekijän työhyvinvointiin. Opinnäytetyön teoriaosuudessa selvitettiin työhyvinvoinnin eri osa-alueita, joista tutkimuksen ulkopuolelle jäivät työterveyshuolto sekä työturvallisuus. Lisäksi teoriaosuudessa käsiteltiin työhyvinvoinnin johtamista ja kehittämistä.

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa tutkittiin kohdeorganisaation määräaikaisten työntekijöiden työhyvinvointia. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, joka kohdistui kohdeorganisaation kolmeen eri osastoon. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelujen muodossa ja haastatteluihin osallistui kohdeorganisaation kolmen eri osaston seitsemän määräaikaista työntekijää.

Tutkimustulosten mukaan kohdeorganisaation määräaikaiset työntekijät ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä työhönsä ja voivat hyvin työssään. Tutkimuksessa heikoimmat arvot sai organisaation sisäinen viestintä, yhteishenki ja esimiestyö. Nämä edellä mainitut osa-alueet ovat työntekijöiden työhyvinvoinnin ja koko organisaation toimivuuden kannalta merkittäviä. Siksi näihin osa-alueisiin tulisi panostaa enemmän kohdeorganisaatiossa.

Tutkimustuloksista ilmeni, että määräaikaisella työsuhteella on negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin. Jos määräaikaisia työsuhteita oli solmittu useita peräkkäisiä alle vuoden ajan, olivat työntekijät pääosin tyytyväisiä. Lisäksi tyytyväisiä olivat myös ne työntekijät, joiden peräkkäiset määräaikaiset työsuhdet olivat kestäneet yli 5 vuotta. Ne työntekijät, joiden peräkkäiset määräaikaiset työsuhdet olivat kestäneet yli vuoden, mutta alle 5 vuoden ajan, eivät olleet tyytyväisiä määräaikaisuuteen. Tutkimustuloksista ilmeni myös, että määräaikainen työsuhde aiheuttaa työntekijöille stressiä ja epävarmuutta, mikä puolestaan vaikuttaa heikentävästi heidän työmotivaatioonsa.

Kohdeorganisaatiossa määräaikaisten työntekijöiden työhyvinvointia koskevat kehittämistoimenpiteet voidaan jakaa työyhteisöä ja esimiestyötä koskeviin toimenpiteisiin. Työyhteisöä koskevat toimenpiteet ovat sisäisen viestinnän ja yhteishengen parantaminen sekä työympäristön kehittäminen. Esimiestyötä koskevat kehittämistoimenpiteet ovat asioiden viimeistely, palautteen antaminen sekä työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu. Näiden toimenpiteiden avulla kohdeorganisaatio voi kehittää määräaikaisten työntekijöiden työhyvinvointia ja saavuttaa hyvinvoinnin sekä motivoituneen työyhteisön.

Henkilöstön työhyvinvoinnin kehittäminen on tärkeä tehtävä organisaatioissa, sillä se vaikuttaa organisaation toiminnan tuloksellisuuteen ja menestymiseen työmarkkinoilla. Organisaatioissa tulisi huolehtia jokaisen työyhteisön jäsenen työhyvinvoinnista, huolimatta siitä, onko työsuhde vakituinen tai määräaikainen.

## LÄHTEET

### **Painetut lähteet**

Harjanne, K & Penttinen, A. 2006. Työsuojelulla hyvinvointia ja tulosta. 6.korjattu painos. Salpausselkä: Kirjapaino Oy.

Hietala, H. & Kaivanto, K. 2004. Työsopimus ja johtajasopimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. 2.painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.

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

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kulovesi, A. 2009. Miten työskentelen fiksummin – en kovemmin. Saarijärvi: Offset Oy.

Lindström, K & Leppänen, A. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Vammala: Kirjapaino Oy.

Meincke, N. & Vanhala-Harmanen, M. 2004. Esimiehen työsuhdeopas. Helsinki: Edita Prima Oy.

Otala, L & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy.

Vilka, H. 2007. Tutki ja kehitä. 1-2.painos. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

### **Sähköiset lähteet**

Cronberg, T. 2009. Määräaikaiset työsuhteet toimivat huonosti laskusuhdanteessa [viitattu 2.3.2011]. Saatavissa:

[http://www.tem.fi/index.phtml?98603\\_m=93923&s=3804](http://www.tem.fi/index.phtml?98603_m=93923&s=3804)

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2010. Naiset tekevät kokoaikatyötä [viitattu 9.2.2011]. Saatavissa:

[http://www.ek.fi/www/fi/tyoelama/naiset\\_ja\\_miehet/tyosuhteiden\\_muodot.php](http://www.ek.fi/www/fi/tyoelama/naiset_ja_miehet/tyosuhteiden_muodot.php)

Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden keskusliitto [viitattu 31.1.2011]. Saatavissa:

<http://www.eksote.fi/>



Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto. Työhyvinvointimittarit [viitattu 24.3.2011]. Saatavissa:

[http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good\\_practice/tuottavuustekija/tyoymparisto/tyohyvinvointimittarit/index\\_html](http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good_practice/tuottavuustekija/tyoymparisto/tyohyvinvointimittarit/index_html)

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. 2006. Stressi [viitattu 4.10.2010]. Saatavissa: <http://www.hus.fi/default.asp?path=1,32,818,1733,3727,7661>

Itä-Uudenmaan työhyvinvointihanke. 2007. Arviointi – keino työhyvinvoinnin tukemiseen ja kehittämiseen [viitattu 16.2.2011]. Saatavissa:

<http://verso.palmenia.helsinki.fi/tyohyvinvointi/itsearviointi.asp>

JHL – Julkisten ja hyvinvointialojen liitto. Määräaikaiset palvelusuhteet [viitattu 4.2.2011]. Saatavissa:

[http://www.jhl.fi/portal/fi/edunvalvonta/kunta/maaraaikaiset\\_palvelussuhteet/](http://www.jhl.fi/portal/fi/edunvalvonta/kunta/maaraaikaiset_palvelussuhteet/)

Kauppalehti. 2010. Suomen Akatemian tutkimus: määräaikainen työsuhde voi heikentää työntekijän hyvinvointia [viitattu 19.4.2011]. Saatavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/lehdisto/hellink/tiedote.jsp?selected=kaikki&oid=20101001/12868605478420>

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. 2006. Esimiestyön kipukohdat ja vapilikut muutostilanteissa [viitattu 17.2.2011]. Saatavissa:

<https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/EsimiestyönKipukohdat.pdf>

Kunnallinen työmarkkinalaitos. Työhyvinvointi kunta-alalla [viitattu 6.11.2010].

Saatavissa: [http://www.ktsp.fi/tyohyvinvointi\\_kunta\\_alalla.pdf](http://www.ktsp.fi/tyohyvinvointi_kunta_alalla.pdf)

Kuntatyönantaja. 2010. Kuinka pidentää työuria kunta-alalla [viitattu 14.02.2011].

Saatavissa:

[http://www.kuntatyönantajalehti.fi/fi/arkisto/2010/3/Documents/310\\_Kuinka\\_pident%C3%A4%C3%A4\\_ty%C3%B6uria\\_kunta-alalla.pdf](http://www.kuntatyönantajalehti.fi/fi/arkisto/2010/3/Documents/310_Kuinka_pident%C3%A4%C3%A4_ty%C3%B6uria_kunta-alalla.pdf)

Lappeenrannan seniori-info [viitattu 6.11.2010]. Saatavissa:

<http://194.251.35.222/Kiinteasivu.asp?KiinteasivuID=16625&NakymaID=561>

Manka, M-L. 2007. Työhyvinvoinnin tekijät [viitattu 1.3.2011]. Saatavissa:

<http://www.docendum.fi/?sivu=3>

Ollila, M. & Joki, E. 2005. Työhyvinvoinnin edistäminen kunta-alalla [viitattu 16.2.2011]. Saatavissa:

[http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/kuntatyokunnossa\\_julkaisut.aspx?fileName=KEVA\\_9079\\_Tyohyvinvoinnin\\_edistaminen.pdf](http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/kuntatyokunnossa_julkaisut.aspx?fileName=KEVA_9079_Tyohyvinvoinnin_edistaminen.pdf)

Psycon: Joki, E. Esimiehen käsissä työyhteisön hyvinvointi ja tulos? [viitattu 31.1.2011]. Saatavissa:

[http://www.psycon.fi/ajankohtaista/psycon\\_views/0601/fi\\_FI/esimiehen-kasissa-tyoyhteison-hyvinvointi-ja-tulos/](http://www.psycon.fi/ajankohtaista/psycon_views/0601/fi_FI/esimiehen-kasissa-tyoyhteison-hyvinvointi-ja-tulos/)

Sovelto. 2008. Oppiva organisaatio [viitattu 16.3.2011]. Saatavissa:

<http://www.sovelto.fi/Oppiminen/OppivaOrganisaatio/Pages/default.aspx>

Suomen kuntaliitto. 2010. Kuntatyö 2010 – kunta kilpailukykyiseksi työnantajaksi [viitattu 14.2.2011]. Saatavissa:

<http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p050114095619G.pdf>

Suomen Nuorisoyhteistyö Allianssi ry – Kansalaisyhteiskunta 2000-hanke. Nuorten elinolot-tutkimus [viitattu 31.1.2011]. Saatavissa:

<http://www.ungasvalmaskin.fi/k2000/elinolot/lisa3.html>

Suomen Sydänliitto Ry. Elintavat [viitattu 15.2.2011]. Saatavissa:

<http://www.sydanliitto.fi/elintavat>

SuPer – Suomen lähi- ja perushoitajaliitto. 2009. SuPer haluaa kitkeä laittomat määräaikaissuudet sosiaali- ja terveydenhuollosta [viitattu 4.2.2011] Saatavissa:

<http://www.superliitto.fi/index.php?cat=88&year=2009&skip=0&bullid=400>

TEK-Tekniikan Akateemiset. 2007. Henkinen hyvinvointi [viitattu 8.11.2010].  
Saatavissa: <http://www.tek.fi/index.php?id=3782>

TEK-Tekniikan Akateemiset. 2010. Mitä on työhyvinvointi [viitattu 1.3.2011].  
Saatavissa: <http://www.tek.fi/index.php?id=3780>

Tilastokeskus. 2010. Työvoimatutkimus: Palkansaajat työsuhteen tyyppin mukaan [viitattu 4.2.2011]. Saatavissa:  
[http://tilastokeskus.fi/til/tyti/2010/12/tyti\\_2010\\_12\\_2011-01-25\\_tau\\_013\\_fi.html](http://tilastokeskus.fi/til/tyti/2010/12/tyti_2010_12_2011-01-25_tau_013_fi.html)

Tilastokeskus. 2009. Määräaikaiset työsuhteet vähenivät [viitattu 9.2.2011]. Saatavissa: [http://www.stat.fi/til/tyti/2009/17/tyti\\_2009\\_17\\_2010-12-03\\_kat\\_003\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2009/17/tyti_2009_17_2010-12-03_kat_003_fi.html)

Toimihenkilökeskusjärjestö STTK. 2007. Työsuhde [viitattu 5.10.2010]. Saatavissa: <http://www.sttk.fi/fi-FI/tyosuhde/>

Toimihenkilökeskusjärjestö STTK. 2007. Työhyvinvointi [viitattu 11.10.2010]. Saatavissa: <http://www.sttk.fi/fi-FI/tyohyvinvointi/>

TTK – Työturvallisuuskeskus. Työyhteisön ilmapiiri [viitattu 24.3.2011]. Saatavissa: <http://www.tyoturva.fi/index.phtml?s=133>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2009. Cronberg: Määräaikaiset työsuhteet toimivat huonosti laskusuhdanteessa [viitattu 4.10.2010]. Saatavissa: [http://www.tem.fi/index.phtml?98603\\_m=93923&s=3804](http://www.tem.fi/index.phtml?98603_m=93923&s=3804)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2009. Kunta-alan työolobarometri [viitattu 9.2.2011]. Saatavissa:  
[http://www.tyoturva.fi/files/1418/Kuntabaroraportti\\_2009\\_23022010.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/1418/Kuntabaroraportti_2009_23022010.pdf)

Työsopimuslaki. Määräaikainen työsopimus [viitattu 2.10.2010]. Saatavissa: <http://www.tyosopimuslaki.fi/tietoa/kasitteita/M%E4%E4r%E4aikainen+ty%F6so pimus>

Työsuojeluhallinto. Henkinen hyvinvointi työssä [viitattu 8.11.2010]. Saatavissa:  
<http://www.tyosuojelu.fi/fi/hyvinvointi>

Työterveyslaitos. 2010. Työyhteisön ristiriidat ja ratkaisut [viitattu 28.1.2011].  
Saatavissa:  
[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/tyoyhteison\\_ristiriidat\\_ja\\_ratkaisut/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_ristiriidat_ja_ratkaisut/Sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos. 2011. Työyhteisön työhyvinvointi [viitattu 7.11.2010]. Saatavissa:  
[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison\\_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos. 2010. Työhyvinvointi ei ole enää pelkkä kusannus [viitattu 16.2.2011]. Saatavissa:  
[http://www.deski.fi/page.php?page\\_id=9&tiedote\\_id=10776](http://www.deski.fi/page.php?page_id=9&tiedote_id=10776)

Verho, M & Sampo, V. Tunnista ajoissa stressi ja uupuminen [viitattu 4.10.2010].  
Saatavissa: <http://www.introspekt.fi/artikkelit/tunnista-ajoissa-stressi-ja-uupuminen>

## LIITE 1

## Teemahaastattelun runko:

## Yksilön työhyvinvointi

1. Millä tavoin pyrit ylläpitämään omaa fyysistä terveyttä ja työkykyä?
2. Miten kuormittavaksi arvioit työsi? Onko työ fyysisesti tai henkisesti raskasta?
3. Oletko havainnut itselläsi stressin tai uupumuksen merkkejä?
4. Kuvaile tämän hetkistä työmotivaatiotasi.
5. Koetko että hallitset oman työsi hyvin? Koetko että sinulla on mahdollisuus kehittää omaa osaamistasi?
6. Mikä työssäsi motivoi?

## Työyhteisön hyvinvointi

1. Millaiseksi koet oman työpisteesi ergonomian ja työvälineet?
2. Kuvaile työpaikkasi työympäristöä.
3. Millainen työilmapiiri työpaikalla mielestäsi on?
4. Koetko olevasi osa työyhteisöä?
5. Koetko, että työtäsi arvostetaan tarpeeksi?
6. Oletko tyytyväinen määräaikaaisuuteen?
7. Kuvaile työpaikkasi tiedonkulkua.

## Esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin

1. Miten kuvailisit työpaikkasi esimiestä/esimiestyötä?
2. Kohdellaanko määräaikaisia ja vakituisia työntekijöitä mielestäsi tasaveroisesti?
3. Saatko mielestäsi tarpeeksi palautetta esimieheltäsi?
4. Kerro asioita, joihin toivoisit parannuksia työpaikallasi?

Suostumuslomake

## TUTKIMUSSUOSTUMUS

Tutkimus: Määräaikaisten työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittäminen

Annan suostumukseni osallistua Heidi Korhosen opinnäytetyöhön ”Määräaikaisten työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittäminen” vastaamalla teemahaastattelun kysymyksiin. Olen hyväksynyt, että antamiani vastauksia voidaan hyödyntää luotamuksellisesti valmiissa opinnäytetyössä anonyymisti eli henkilöllisyyteni säilyy salattuna. Hyväksyn myös, että haastattelu tallennetaan ääninauhalle vastausten käsittelyä varten.

Paikka ja aika

Allekirjoitus ja nimen selvennys