



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# TYÖHYVINVOINNIN KEHIT- TÄMINEN

Case: Kylpylähotelli Summassaari

TEKIJÄ: Peltoluoto Maija-Leena

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma			
Työn tekijä(t) Peltoluoto Maija-Leena			
Työn nimi Työhyvinvoinnin kehittäminen: Case: Kylpylähotelli Summassaari			
Päiväys	31.3.2020	Sivumäärä/Liitteet	45/4
Ohjaaja(t) Markkanen Pentti			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Saarijärven Kylpylä Oy			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli toimeksiantajan pyynnöstä selvittää Summassaaren työhyvinvoinnin tilaa ja työntekijöiden näkemyksiä työyhteisön työhyvinvoinnista. Tutkimuksen avulla yritettiin löytää vinkkejä Summassaaren työhyvinvoinnin kehittämiseen ja sitä kautta mahdollisesti sairauspoissaolojen pienentämiseen, työntekijöiden hyvinvointia sekä työnantajan kustannuksia ajatellen.</p> <p>Kyseessä oli case-tutkimus, jossa käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Tutkimukseen päätettiin tehdä työhyvinvointikysely. Kyselytutkimus toteutettiin Webropol-alustalla anonymina kokonaiskyselynä koko henkilöstölle, pois lukien hotellin johtaja ja apulaisjohtaja. Kyselyn kysymykset luotiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, jotta tutkimuksessa saatiin esille niitä asioita, joita toimeksiantaja toivoo.</p> <p>Kyselyn vastausprosentiksi saatiin 68 %, joka oli hyvä ja tuloksia voidaan sen perusteella pitää luotettavina. Tulokset eivät nostaneet esiin mitään suuria epäkohtia, vaan ne olivat keskiarvoltaan hyviä. Tuloksista pystyi kuitenkin analysoimaan hajontojen perusteella, että koko henkilöstö ei koe asioita samalla tavalla. Heikoimman keskiarvon (3,1) sai työhyvinvoinnin kehittämisen kysymykset. Tämä sai miettimään, että henkilöstö ei välttämättä ole perillä siitä, mitä työnantaja tekee heidän työhyvinvointinsa eteen ja mitä he itse voisivat sen hyväksi tehdä. Panostamalla jatkuvaan työhyvinvoinnin kehittämiseen voidaan saada hyviä tuloksia työssä viihtyvyyteen ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, jotka edesauttavat työssä jaksamista.</p> <p>Tutkimus sai hyvän vastaanoton toimeksiantajalta ja Summassaaren johto aikookin hyödyntää tutkimustuloksia ja kehittämisehdotuksia työhyvinvointityössään. Kaikki ehdotukset eivät suoraan tule käyttöön, vaan työnjohto poimii heille sopivia ehdotuksia ja muokkaa niistä omaan toimintaansa soveltuvia käytänteitä.</p>			
Avainsanat Työhyvinvointi, työhyvinvoinnin kehittäminen, johtaminen			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Administration			
Author(s) Peltoluoto Maija-Leena			
Title of Thesis Developing well-being at work: Case: Spa hotel Summassaari			
Date	31.3.2020	Pages/Appendices	45/4
Supervisor(s) Markkanen Pentti			
Client Organisation /Partners Saarijärvi Spa Ltd.			
<p><b>Abstract</b></p> <p>At the request of the client, the purpose of this thesis was to investigate the occupational well-being of Summassaari and the views of the employees on the wellbeing of the work community. The study sought to find tips for improving the well-being at work in Summassaari to potentially reduce sick leaves, from the view point of employee well-being and employer costs.</p> <p>The thesis contains a case study using quantitative research. It was decided to conduct a well-being survey at work. As a questionnaire survey on the Webropol platform as an anonymous total survey for all staff, except for the hotel manager and deputy director. The questionnaire questions were created in collaboration with the client organisation to focus on what the client hoped to achieve from the study.</p> <p>The response rate for the survey was 68 %, which was good and can be considered reliable. The results did not highlight any major drawbacks but were good on average. However, it was possible to analyze the results on the basis of dispersion and find that not all employees experience things the same way. Issues related to the developing of well-being at work received the lowest average score (3.1). This indicates that employees may not be aware of what their employer is doing for their well-being and what they themselves could do to improve it. By investing in continuous well-being at work, good results can be achieved in job satisfaction and comprehensive well-being at work, which contribute to coping at work.</p> <p>The study was well received by the client organisation and the management of Summassaari intends to utilize the research results and development proposals. Not all suggestions are directly implemented, but the management will choose suitable proposals and modifies them into appropriate practices for their operations.</p>			
<p><b>Keywords</b> Well-being at work, developing well-being at work, management</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	5
2	TYÖHYVINVOINTI .....	6
2.1	Lainsäädäntö työhyvinvoinnin tukena .....	6
2.2	Kokonaisvaltainen työkyky .....	7
2.3	Yksilön hyvinvointi .....	9
2.4	Työyhteisön hyvinvointi .....	12
2.5	Työkykyjohtaminen .....	13
2.6	Hyvä esimiestyö työhyvinvoinnissa .....	14
3	TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN .....	16
3.1	Seuranta ja mittarit .....	18
3.2	Yksilö .....	19
3.3	Työyhteisö .....	19
3.4	Esimies .....	20
4	KYLPYLÄHOTELLI SUMMASSAAREN TYÖHYVINVOINNIN NYKYTILA .....	21
5	TUTKIMUS .....	24
5.1	Menetelmä .....	24
5.2	Toteutus .....	24
5.3	Luotettavuus ja eettisyys .....	25
6	TULOKSET .....	27
6.1	Työhyvinvoinnin johtaminen .....	28
6.2	Työyhteisön toimivuus .....	29
6.3	Henkilöstön hyvinvointi .....	30
6.4	Työhyvinvoinnin kehittäminen .....	31
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET .....	34
8	POHDINTA .....	38
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	40
	LIITE 1: TYÖHYVINVOINTIKYSELY .....	42
	LIITE 2: HAASTATTELUN KYSELYRUNKO .....	44
	LIITE 3: SAATE .....	45

## 1 JOHDANTO

Yhteistyökumppanina ja toimeksiantajana tässä työssä toimii Kylpylähotelli Summassaari (myöhemmin Summassaari), joka on Solaris-Lomat r.y.:n 100 % omistama pieni kylpylähotelli, joka sijaitsee Keski-Suomessa Saarijärvellä. Summassaari on 1968 rakennettu hotelli, jonka virallisena liiketoimintanimenä on Saarijärven Kylpylä Oy ja vuodesta 2005 Summassaari on ollut osa Solaris-kylpyläitä. Samaan Solaris-konserniin kuuluvat myös Kylpylähotelli Rauhalampi Kuopiossa ja Spa-Resort Lohja Karjalohjalla. (Summassaari apulaisjohtaja 2019-10-11.)

Summassaari työllisti vuonna 2019 noin 25 henkilöä vakituudessa työsuhhteessa, sekä määräaikaista työntekijöitä 1 - 15 vuoden eri ajankohtina. Henkilöstöä työskentelee eri osastoilla ravintolassa, keittiössä, hotellin vastaanotossa, huollossa, kuntoutuksessa ja hallinnossa. Työtä tehdään pääasiassa kahdessa vuorossa. (Summassaari apulaisjohtaja 2019-10-11.)

Opinnäytetyö koostuu viidestä pääkohdasta, joissa ensimmäisessä käydään läpi teoreettista viitekehystä. Teoria on pyritty rajaamaan työhyvinvointikyselyssä esiintyviin neljään aiheeseen; johtamiseen, yksilön hyvinvointiin, työyhteisön hyvinvointiin ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Aluksi teoriaosuudessa käsitellään työhyvinvointia yleisesti, sitten yksilön, työyhteisön ja johtamisen tasolla. Viimeisenä teoriaosuudessa käsitellään työhyvinvoinnin kehittämistä samoilla linjauksilla.

Toisena pääkohtana käydään läpi Summassaaren työhyvinvoinnin nykytilaa ja sitä, mitä siellä tällä hetkellä tehdään työhyvinvoinnin eteen. Summassaaren työhyvinvoinnin nykytilan kartoittamiseen käytetään Summassaaren apulaisjohtajan haastattelua, sekä häneltä saatuja raportteja sairauspoissaoloista ja työterveyden kustannuksista.

Kolmannessa pääkohdassa; tutkimusosuudessa käydään läpi tutkimuksen menetelmää, sen toteutamisista, sekä työn luotettavuutta ja eettisyyttä. Tutkimus on kyselytutkimus, jossa käytetään kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta. Työhyvinvointikysely toteutetaan Webropol-kyselyalustalla kokonaistutkimuksena koko Summassaaren henkilöstölle, poislukien ylin johto. Tutkimuksella on tarkoitus kerätä työhyvinvointikyselystä saatavien tulosten avulla kehittämisehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseen Summassaareissa. Näillä ehdotuksilla toivotaan herätettävän mielenkiintoa työhyvinvoinnin jatkuvaan kehittämiseen Summassaareissa, sekä löytämään konkreettisia esimerkkejä kehittämistyöhön. Tarkoitus ei ole luoda täysin valmiita toimenpiteitä, vaan antaa esimerkkejä ja ideoita, joista Summassaaren johto voi muokata itselleen sopivat käytänteet.

Neljäntenä pääkohtana opinnäytetyössä on tutkimuksen tulokset. Tulokset analysoidaan Webropol-kyselyn tuottamien kaavioiden avulla. Viidentenä ja viimeisenä pääkohtana on johtopäätökset ja kehitysehdotukset, ennen työn päättävää pohdintaa. Kehitysehdotuksissa tulee esille useampia kehittämiskohteita Summassaaren työhyvinvoinnin kehittämiseen.

## 2 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointia on tutkittu aina 1920-luvulta tähän päivään saakka, mutta työntekijöiden suojelun voidaan olettaa juurtavan juurensa jo 1800-luvun puoleenväliin. Aiemmin on tutkittu työpa-hoinvointia työhyvinvoinnin sijaan, ja aluksi on keskitytty pelkästään yksilöön itseensä, kunnes on alettu tutkia myös ympäristön vaikutuksia kokonaisuuteen. Nykyisin on alettu kiinnittämään huomiota myös positiivisiin asioihin, jotta saataisiin käsitys positiivisesta työhyvinvoinnista. Itse työhyvinvoinnin käsite on muodostunut vasta 2000-luvulla. (Kauhanen 2016, 21 - 22; Suonsivu 2014, 101 - 105.)

Työhyvinvointia voi kuvata monella eri tavoin ja eri näkökulmista. Yksi määritelmä on, että työhyvinvoinnissa työntekijä on tyytyväinen, hänellä on hyvä olla, hän on aktiivinen, jaksaa niin työssä kuin kotona ja pystyy käsittelemään vastoinkäymisiä. (Kauhanen 2016, 25.)

Työhyvinvointi liitetään usein fyysisiin ominaisuuksiin, kuten terveyteen ja työkykyyn. Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen käsite, joka koostuu monesta eri tekijästä. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä löytyy monelta eri saralta, niin fyysisestä, psyykkisestä kuin sosiaalisesta hyvinvoinnista. Nämä osa-alueet taas pitävät sisällään vaikuttavia tekijöitä esimerkiksi esimiestyöstä, työyhteisöstä, työstä ja sen merkityksellisyydestä, terveydestä ja turvallisuudesta sekä yksilöstä itsestään. Työhyvinvointi on tärkeä osa työyhteisöä. Sillä on vaikutus koko työyhteisöön ja se koskettaa kaikkia työyhteisössä. Hyvinvoiva työyhteisö jaksaa paremmin työssään ja sitä kautta henkilöstö on sitoutunutta ja motivoitunutta. Kun työyhteisö voi hyvin, niin se välittyy myös asiakkaille positiivisena kokemuksena, luoden lisää tuottavuutta koko organisaatioon. (TTK 2010, 6 - 7; TTL s.a.b.; STM s.a.)

### 2.1 Lainsäädäntö työhyvinvoinnin tukena

Työelämän monet lait velvoittavat ja antavat mahdollisuuksia, niin työntekijälle, kuin työnantajallekin. Työnantaja on velvoitettu pitämään työn tekeminen turvallisena. Myös jokainen työntekijä on velvoitettu huolehtimaan niin omasta, kuin koko työyhteisön turvallisuudesta. On tärkeää tuntea lait riskien hallitsemiseksi. Lainsäädäntö velvoittaa yli 20 henkeä työllistäviltä yrityksiltä erilaisia toimenpidesuunnitelmia kuten; koulutussuunnitelman, tasa-arvosuunnitelman, työsuojelu- ja työterveyshuollon toimintasuunnitelman sekä yhdenvertaisuussuunnitelman. (Kauhanen 2016, 80; TTK s.a.e.; TTL s.a.c.)

Työelämään liittyviä lakeja ja muutamia työhyvinvointiin liittyviä lakeja avattuna pääsisältöineen:

- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta
  - Tällä lailla varmistetaan työsuojelusäännösten noudattamista sekä pyritään parantamaan työympäristöä ja työolosuhteita

- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä
- Sairasvakuutuslaki
  - Tällä lailla turvataan korvauksia sairauden hoidosta, lyhyestä työkyvyttömyydestä, raskaudesta tai lapsen hoidosta aiheutuvista ansionmenetyksistä
- Tapaturma- ja ammattitautilaki
- Työaikalaki
- Työsopimuslaki
- Työterveyshuoltolaki
  - Tämä laki esimerkiksi velvoittaa työnantajan järjestämään työterveyshuollon työntekijöilleen ja se myös määrittelee mitä sen tulee sisältää ja miten se tulee toteuttaa
- Työturvallisuuslaki
  - Tämän lain avulla pyritään työkyvyn turvaamiseksi parantamaan työympäristöä ja työolosuhteita sekä ennalta ehkäistä ammattitauteja ja työtapaturmia
- Vuosilomalaki
- Yhdenvertaisuuslaki
  - Tämä laki edistää yhdenvertaisuutta, ehkäisee syrjintää ja auttaa syrjinnän kohteeksi joutunutta. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 2016, §1 - 2; Yhdenvertaisuuslaki 2014, §1 - 2; Sairausvakuutuslaki 2004, §1 - 2; Työturvallisuuslaki 2002, §1 - 2; Työterveyshuoltolaki 2001, §1 - 2; TTK s.a.e.; TTL s.a.c.)

## 2.2 Kokonaisvaltainen työkyky

Työhyvinvoinnin yksi keskeisimpiä asioita, sekä lähtökohta hyvään kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin on työkyky. Työkyky on käsite ihmiseen yksilönä ja työhön kokonaisuutena vaikuttavista tekijöistä. Näiden molempien tekijöiden tulisi olla hyvässä tasapainossa, jotta työkyky olisi hyvä ja kestävä. (TTK s.a.d.)

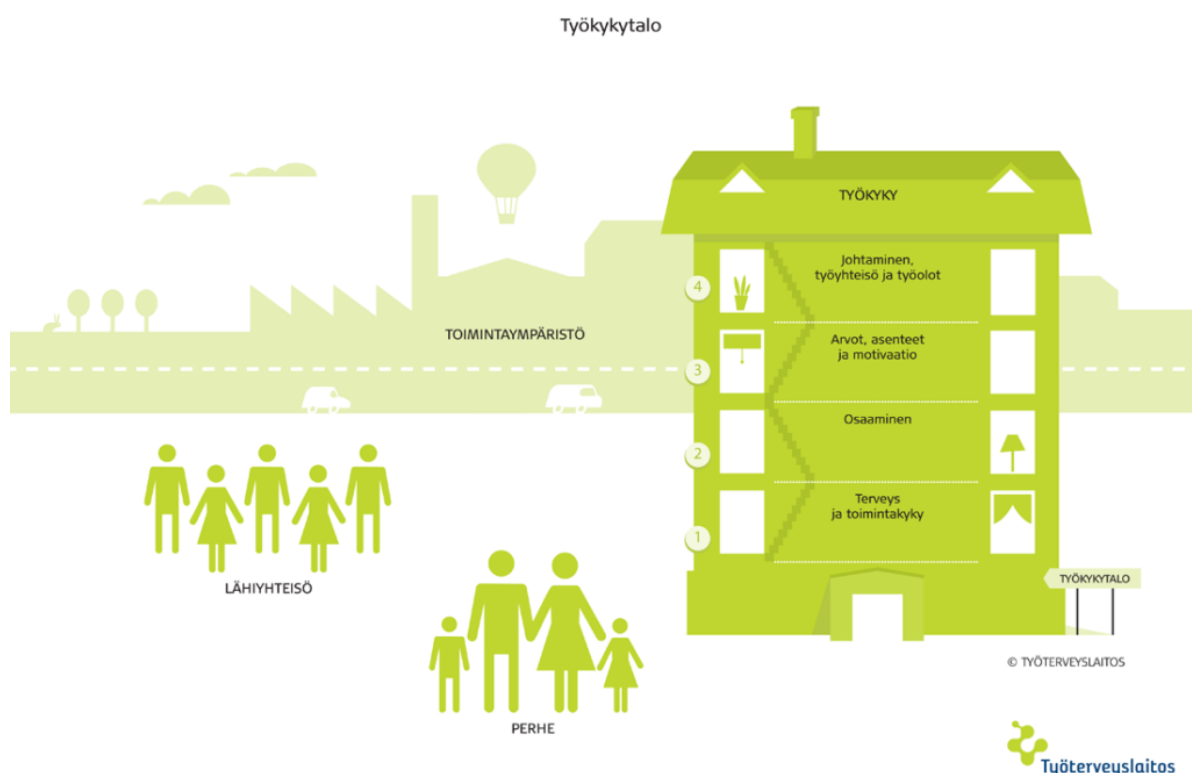
Työkykytalo (kuva 1) kuvastaa työkykyä neljässä eri kerroksessa. Työkykytalon alimmassa kerroksessa terveys ja toimintakyky, jotka kuvaavat sitä, että koko työkyvyn perustana on terveys ja yleinen hyvinvointi. (TTL s.a.d.)

Toisessa kerroksessa työkykytaloa (kuva 1) on osaaminen, jonka kokoa peruskoulutus sekä tiedot ja taidot. Oppiminen ja kouluttautuminen on jatkuvaa ja ne ovat tärkeä osa kokonaisuutta. Kerroksella on suuri merkitys, koska nykypäivänä tulee koko ajan uusia vaatimuksia. Koko ajan tulisi kehittyä sekä oppia uutta. (TTL s.a.d.)

Työkykytalon (kuva 1) kolmas kerros on arvot, asenteet ja motivaatio. Kolmannessa kerroksessa työ- ja muu elämä sekä niiden yhteensovittaminen kohtaavat. Omilla asenteilla on suuri merkitys

työkykyyn. Mielekäs ja sopivasti haasteita tuova työ on hyväksi työkyvyille, kun vastaavasti paikkansanelema työ heikentää työkykyä. (TTL s.a.d.)

Neljännessä kerroksessa työkykytaloa (kuva 1) on johtaminen, työyhteisö ja työolot. Neljäs kerros on itse työpaikka, johon sisältyy työ, työolot, työyhteisö, johtaminen, esimiestyö ja koko organisaatio. Työnjohdolla on velvollisuuksia, ja yksi niistä on kehittää ja organisoida työpaikan työkykytoimintaa. (TTL s.a.d.)



KUVA 1. Työkykytalo (TTL s.a.a.).

Työkykytalon (kuva 1) ympärillä on perhe, muut yhteisöt ja yhteiskunta, joilla on myös vaikutus työntekijän työkykyyn. Vastuuta on siis monella taholla, mutta henkilö itse on vastuussa voimavaroistaan ja työnjohto vuorostaan työoloista sekä itse työstä. Työnantaja tukee voimavarojen kehittämistä, mutta työntekijän tulee tehdä osuutensa oman ja työyhteisönsä työhyvinvoinnin kehittämisessä. (TTL s.a.d.)

Työkykytalo (kuva 1) kuvastaa hyvin sitä miten moni asia vaikuttaa yksilön työkykyyn ja sitä kautta kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin, sitä miten ne ovat tukemassa ja vaikuttamassa toisiinsa. Kaikkia osa-alueita täytyy muistaa kehittää koko työelämän ajan, koska ihmiset ja työolot muuttuvat, ja kehittämällä turvataan eri asioiden yhteensopivuus niiden muuttuessa. (TTL s.a.d.)



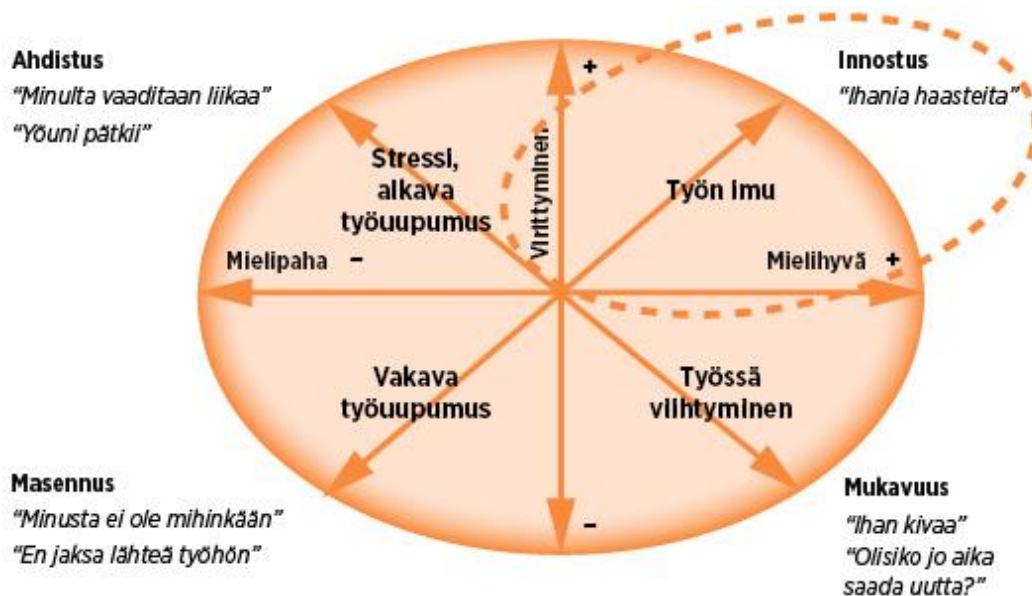
## 2.3 Yksilön hyvinvointi

Lähtökohtana työhyvinvoinnissa on, että ihminen itse voi hyvin elämän joka osa-alueella. Kaikki mitä työntekijän elämässä tapahtuu, vaikuttavat toisiinsa merkittävästi ja työssä hyvinvoiva ihminen ei voi voida huonosti jollain osa-alueella. Pienetkin ongelmat heijastuvat laajasti muualle, joten työhyvinvoinnin ylläpitoon ja kehittämiseen kannattaa panostaa. Jo pienetkin hyvän olon kehittämiset toisella osa-alueella, tuovat myönteistä kehitystä myös muilla elämänalueilla. Kun ihminen voi hyvin, on hän avoin uusille asioille, niin työssä kuin vapaa-ajalla. (Juuti ja Vuorela 2015, 85 - 94.)

Hyvinvoivalla työntekijällä on asenne kohdillaan. Positiivisella asenteella pärjää paremmin vähemmällä kuormituksella, mutta myös negatiivinen asenne kertoo jostain ja sitäkin tarvitaan satunnaisesti. Yksilön omat arvot voivat tukea työyhteisön arvoja, jolloin työhön on helpompi sitoutua ja työhyvinvointi on parempaa. Motivaatio on tärkeä osa yksilön työhyvinvointia, joka ohjaa oikeaan suuntaan työelämässä. Ulkoinen motivaatio määräytyy ympäristöstä ja tavoitteiden saavuttamisesta, kun taas sisäinen motivaatio on henkilön omia kokemuksia. Työntekijän oma osaaminen auttaa jaksamaan ja tekee työstä mielekkäämpää. On tärkeää, että työntekijä on myös halukas oppimaan uutta ja kehittämään itseään työn mukana mahdollisissa muutoksissa. Erityisen tärkeää on myös muistaa työn, vapaa-ajan ja perheen yhdistäminen. Jokainen voi itse vaikuttaa omiin elämäntapoihinsa ja on itse niistä vastuussa. Tasapainoinen elämä parantaa kokonaisvaltaista työhyvinvointia. (TTK s.a.b.)

Kuviossa 1 on kuvattu henkilökohtaisen hyvinvoinnin malli, jossa on neljä pääkohtaa: Työn imu, työssä viihtyminen, stressi ja työuupumus. Työn imua kokeva ihminen nauttii työstään valtavasti, ja hänen työnsä on mielekästä, haastavaa ja vaihtelevaa. Työn imu kuvastaa positiivista tunne- ja motivaatiotilaa työssä ja sillä on kolme ominaisuutta:

1. Tarmokkuus on energisyyttä, sinnikkyyttä ja työssä ponnistelua.
2. Omistautuminen on kokemus työn merkityksellisyydestä, innostuksesta ja ylpeydestä.
3. Uppoutuminen työhön keskittymistä ja paneutumista suurella panoksella. (Manka ja Manka 2016, 109.)



KUVIO 1. Henkilökohtaisen hyvinvoinnin malli (Manka ja Manka 2016, 109).

Henkilökohtaisen hyvinvoinnin mallista (kuvio 1) voi nähdä, että työssä viihtyminen on yksi iso osa henkilökohtaista hyvinvointia. Työssä viihtyvä työntekijä palautuu työn rasituksista helpommin, nauttii tekemästään työstään ja sen tuloksista. On kuitenkin tärkeää joskus myös lähteä pois omalta viihtyvyyden alueelta, ettei mukavuus katoa kokonaan. Työssään viihtyvä työntekijä on avoin kehittäville ideoille, ja hän voi myös tuottaa niitä itse. (Manka ja Manka 2016, 109 - 110.)

Kuviossa 1 kuvattu stressi voi olla myös positiivista, joka auttaa hyviin suorituksiin. Liika kiire ja kovat vaatimustasot kuitenkin luovat stressin sellaiselle tasolle, että virheitä syntyy ja palautuminen ei onnistu. Sitä väsyä liikaa ja työskentely ei ole selkeää. Työntekijä voi ajautua työuupumuksen alueelle, jos työpanos ei vastaa tuloksia. Tämä ei kuitenkaan tule yhdestä ristiriidasta, vaan on pidemmän ajan tulos. Työuupumuksen tyypillisiä oireita ovat väsymys, kyynisyys ja heikentynyt itsetunto työssä. (Manka ja Manka 2016, 109 - 110.)

### Fyysinen hyvinvointi

Fyysinen hyvinvointi käsittää henkilön fyysisiä ominaisuuksia, liikuntaa, terveellistä ruokaa, juomaa ja lepoa. Tärkeää on, miten nämä asiat yhdistetään ja miten henkilö kokee ne itsellään. Itsestään ja omasta jaksamisestaan on huolehdittava ensisijaisesti oman itsensä takia, mutta sillä on myös kokonaisvaltaista hyötyä hyvinvoinnissa. Liikunta voi ennaltaehkäistä sairauksia, antaa voimavaroja ja ylläpitää kokonaisvaltaista fyysistä hyvinvointia ja säännöllinen liikunnan harrastaminen auttaa stressin hallintaan, rentoutumiseen, työsuorituksiin, elämäntapaan ja itsetuntoon. Fyysinen hyvinvointi tukee myös psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia (TTL s.a.a.)

Työn fyysisessä kuormituksessa tulee ottaa huomioon henkilön terveys ja toimintakyky, jotta fyysiset kuormitustekijät eivät olisi haitallisia työntekijälle. Hyvä fyysinen toimintakyky on perusta työkyvylle, johon henkilö itse voi vaikuttaa. Hyvän peruskunnon omaava henkilö jaksaa kuormitusta paremmin ja palautuminenkin fyysisestä rasituksesta käy nopeammin kuin huonokuntoisella. (TTK s.a.a.; TTL s.a.a.)

### **Psyykinen hyvinvointi**

Psyykkiseen hyvinvointiin liittyy vahvasti työntekijän oma toteuttaminen, osaaminen, kehittyminen sekä työn ja ammattitaidon arvostus. Se käsittää myös työntekijän omat arvot, motiivit, ihanteet ja oman sisäisen energian. Hyvällä työnopastuksella, kehityskeskusteluilla, palautteella ja itsensä johtamisella voi edistää psyykkistä hyvinvointia. (Suutarinen ja Vesterinen 2010, 24 - 26.)

Työssä psyykinen hyvinvointi voi kärsiä, jos kuormitustekijät eivät ole tasapainossa. Kuormitusta voi kuitenkin ennaltaehkäistä. Työntekijän tulee tuoda työnantajalle ilmi liiallinen kuormitus omassa työssään sekä muut puutteet työssään. Työnantaja ja työntekijä voivat yhdessä miettiä ratkaisuja epäkohtiin. Yksilön psyykkistä hyvinvointia kuormittavia tekijöitä työssä voi olla esimerkiksi epäselvyydet ja muutokset työssä, liian suuri tai vähäinen työmäärä, kiire, keskeytykset, liian suuri vastuu tai palautteen puute. (Työsuojelu s.a.)

Työntekijä voi vaikuttaa omaan henkiseen hyvinvointiinsa. Kokonaisvaltainen onnellisuus voi vaikuttaa positiivisesti henkilön omiin aktiivisiin toimintoihin. Tärkeät ihmissuhteet ja oman onnellisuuden tavoittelemisen ovat tärkeässä roolissa henkisessä hyvinvoinnissa. On olemassa myös hyvää stressiä, joka virittää työntekijöitä toimintaan, terävöittää ajatuksia ja mahdollistaa huippusuoritusten tavoittelun. (Suutarinen ja Vesterinen 2010, 107 - 109.)

### **Sosiaalinen hyvinvointi**

Yksilön sosiaaliseen hyvinvointiin työssä vaikuttavaa on se mitä työn sisällä tapahtuu kuten; työyhteisön toimivuus, työilmapiiri ja tiimityöskentely, sekä työn ulkopuolella olevat ihmissuhteet, kuten perhe ja harrastukset. Näiden avulla ihminen ohjautuu asioihin, joista hän on innostunut, kiinnostunut ja joihin hän on halukas sitoutumaan. (Suutarinen ja Vesterinen 2010, 24 - 25.)

Sosiaaliseen hyvinvointiin työssä vaikuttavia kuormittavia tekijöitä voi olla tiedonkulun heikkous, epätasa-arvo, huono käyttäytyminen, työyhteisöongelmat tai haasteelliset asiakastilanteet. Vastuu näistä asioista ja niiden toimivuudesta on myös työntekijällä itsellään. Työntekijän tulee kertoa havaitsemistaan epäkohdista, jotta niihin voidaan puuttua. Työntekijän tulisi miettiä omaa työkäyttäytymistään ja sen vaikutusta sosiaaliseen hyvinvointiin työyhteisössä. Omalla vuorovaikutuksella voi olla suurikin merkitys. Se miten asiat ilmaistaan, vaikuttaa siihen, että tulee ymmärrettyksi oikealla tavalla, eikä aiheudu väärinymmärryksiä. (TTK s.a.b.; Työsuojelu s.a.)

## 2.4 Työyhteisön hyvinvointi

Hyvinvoivalla työyhteisöllä koetaan olevan kokonaisvaltaista vaikutusta yksilön motivaatioon, sitoutumiseen, luottamukseen ja stressin hallintaan. Nämä auttavat jaksamaan työssä paremmin ja parantamaan työsuorituksia. Hyvinvoiva työyhteisö voi siis vaikuttaa moneen asiaan ja auttaa jaksamaan työssä paremmin ja luomaan viihtyvyyttä. (Suonsivu 2014, 58 - 59.)

Sosiaalinen pääoma syntyy työyhteisön vuorovaikutuksesta ja sillä on vaikutus koko työyhteisön voimavarana. Sosiaalista pääomaa on vertikaalista, eli esimiehen ja työntekijöiden välistä, sekä horisontaalista eli työntekijöiden välistä. Työyhteisötaitoihin vaikuttaa sosiaalisen pääoman laatu ja määrä ja sitä kautta vaikutusta on työhyvinvointiin. Hyvin toimiva vuorovaikutus on osa toimivaa työyhteisöä. Suoralla kommunikoinnilla saadaan aikaan tehokasta molemminpuolista vuorovaikutusta. Kuuntelu on myös osa kommunikointia ja sillä voidaan osoittaa, että kuuntelija aidosti kiinnostunut puhujasta. Työyhteisössä toisiin täytyy pystyä luottamaan ja puhumaan avoimesti myös hankalista asioista. Tällä voidaan luoda avoimen vuorovaikutuksen ja luotettavuuden tunnetta työyhteisöön. (Manka 2016, 132 - 134; Suonsivu 2014, 51; TTK 2010, 10 - 11.)

Hyvinvoivan työyhteisön keskeisessä osassa on hyvä työilmapiiri, josta koko työyhteisö on vastuussa. Huonolla ilmapiirillä voidaan helposti saastuttaa koko työyhteisö ja sitä kautta saada aikaa isoja ongelmia. On tärkeää, että työilmapiiri pysyy hyvänä ja tukee työhyvinvointia sekä työssä jaksamista. Töissä jokaisen tulisi käyttäytyä hyvin, ottaa toiset huomioon, sekä kunnioittaa heitä ja heidän tekemää työtä. Työyhteisössä on tärkeää olla avoin ja luotettava, niin esimiehen kuin työntekijänkin. (TTK s.a.b.; TTL s.a.b.)

Jokaisen olisi hyvä muistaa, että työyhteisössä kaikki toimivat omalla tavallaan ja ei ole yhtä oikeaa tapaa toimia. On tärkeää innostaa ja kannustaa muita sekä ottaa oppia heidän tekemisestään. Annetaan apua tarvittaessa ja osataan ottaa sitä myös vastaan. Erilaisten ihmisten kanssa työskennellessä tulee helposti ristiriitatilanteita. On tärkeää puhua ongelmista ja löytää niihin ratkaisu sovussa. Tarvittaessa on hyvä osata asettua toisen ihmisen asemaan, eikä syyllistää toisia. Jos ongelmista ei voida puhua ja niitä ei saada ratkaistua, on mahdollista, että työilmapiiri kärsii ja näin ollen koko työyhteisön työhyvinvointi heikkenee. (Juuti ja Vuorela 2015, 45 - 78.)

Työyhteisön tulee olla tasa-arvoinen ja vastavuoroinen. Esimies voi omalla toiminnallaan johtaa tasa-arvoisuutta työyhteisössä, olemalla tasapuolinen ja reilu samalla tavalla jokaista työntekijää kohtaan. Työntekijöille tulee taata terveellinen, turvallinen ja motivoiva työyhteisö. Esimies voi järjestellä töitä tavalla, että jokainen työyhteisössä voi työskennellä omalla vahvuusalueellaan, tai olla etsimässä ja saavuttamassa sitä. Tällä tavalla saadaan luotua tunnetta, että yksilö on tärkeä ja työnilo säilyy. Työyhteisöllisyyttä edistäviä työyhteisötaitoja ovat esimerkiksi oman perustyön tekeminen ja osaamisen ylläpito, hyvät käytöstavat; myös anteeksipyyntö, auttaminen, arvostus ja kiinnostus

muita kohtaan, viihtyvyydestä huolehtiminen, yhteistyö koko työyhteisön kanssa, rakentavan palautteen anto, mielipiteiden julkituominen asioiden edistämiseksi, aktiivinen kehitystyö työpaikan eteen, positiivisen ilmapiirin edistäminen. (Manka ja Manka 2016, 148-149; Juuti ja Vuorela 2015, 45 - 78; Suonsivu 2014, 58 - 62.)

## 2.5 Työkykyjohtaminen

Nykyään työhyvinvoinnin johtamisesta puhutaan usein myös työkykyjohtamisena. Jos työhyvinvointi itsessään koostuu monesta eri asiasta, niin koostuu työkykyjohtaminenkin. Se vaatii työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon tiivistä yhteistyötä. Työkykyjohtamisella ei vaikuteta pelkästään terveydellisiin asioihin, vaan on otettava huomioon muutkin työhön liittyvät tekijät, kuten esimiehen antama tuki ja palaute, työn mielekkyys ja palkitsevuus sekä työyhteisön toimivuus. (EK s.a.)

Kuviosta 2 voi nähdä Elinkeinoelämän keskusliiton työterveysyhteistyölle määrittelemät kulmakivet. Kulmakivistä käy ilmi, että esimiehen pitää olla selvillä asioista mitä työyhteisössä tapahtuu, miten henkilöstö voi ja mitä riskejä on olemassa (selvillä olemisen periaate). Asioihin tulee puuttua ennakoon ja riskejä hallita (varautumisen periaate) ja eri tilanteet tulee hoitaa maaliin saakka ja määrittää työterveysyhteistyö (osallistumisen periaate). (Manka ja Manka 2016, 67 - 68; EK 2011, 4.)



KUVIO 2. Työkykyjohtamisen periaatteet (Manka ja Manka 2016, 67).

Työkykyjohtamisessa on monia prosesseja, joihin kannattaa kiinnittää huomiota, jotta työkykyjohtaminen olisi hyvällä mallilla. On olemassa paljon asioita, joihin voi panostaa ja kiinnittää huomiota, mutta muutaman keskeisen asian ymmärtäminen ja oivaltaminen auttaa pääsemään alkuun hyvässä työkykyjohtamisessa. Tässä niistä muutamia:

- Aktiivinen vuorovaikutus
  - Vuorovaikutus on perustekijä, joka tulee olla kunnossa. On tärkeää tulla kuulluksi puolin ja toisin. Vuorovaikutuksen avulla saadaan selville johdon ja henkilöstön ajatuksia ja omia näkemyksiä

- Pelisäännöt sairauspoissaolojen seurantaan
  - Sairauspoissaoloja seuraamalla voidaan selvittää ovatko syyt työperäisiä, joihin työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa. On tärkeää luoda pelisäännöt sairauspoissaolojen ilmoittamisesta ja miten niitä käsitellään. Sairauspoissaolojen seuranta on avainasemassa työkykyä ajatellen
- Työkyvyttömyyden ehkäisy
  - On tärkeää tunnistaa työkyvyttömyyden riskitekijät työssä ja tarvittaessa tehtävä niihin muutoksia ja parannuksia. Yhteistyö työterveyden ja työeläkesäätiön kanssa on tärkeää, että saadaan tarvittavaa tukea ja apua työkyvyttömyyden ehkäisyyn
- Ongelmien puheeksiotto
  - Työyhteisössä ilmaantuviin ongelmiin on puututtava ripeästi. On hyvä luoda puheeksi ottamisen – malli, josta käy ilmi, miten asiat etenevät ongelmien eri vaiheissa
- Tuettu työhön paluu
  - On tärkeää pitää yhteyttä sairauslomalla oleviin työntekijöihin. Työhön paluu – mallin avulla työntekijän on helpompi palata takaisin työhön pidemmältäkin sairauslomalta, kun alentuneeseen työkykyyn on luotu menetelmät yhdessä työterveyden kanssa
- Terveellinen ja turvallinen työpaikka
  - Työturvallisuus sekä työterveys on työkykyjohtamisen perusta ja niistä onkin huolehdittava riittävästi. On muistettava tehdä työpaikkaselvitys isoissa muutoksissa, ja työtapa-urmat tulisi aina tutkia
- Työterveysyhteistyö
  - On tärkeää sopia yhdessä työkyvyn hallinnasta, seurannasta ja tuesta. Vuosittain tulisi laatia työhyvinvointisuunnitelma työpaikalle yhdessä työterveyshuollon kanssa katsottuihin tarpeisiin. (EK 2011, 5 - 9.)

Työkykyjohtamisessa pitää miettiä myös koko organisaation tuloksellisuutta. Panostamalla aikaa ja rahaa työhyvinvointiin ja sen johtamiseen, voidaan vastaavasti pienentää muita kustannuksia, kuten sairauspoissaoloja ja niiden kustannuksia. Työhyvinvointiin panostamalla sijoitetaan koko yhteisen organisaation talouteen. Tämän vuoksi nykyään on käytössä myös strateginen hyvinvointi käsite, joka kertoo, että työyhteisön hyvinvointi on iso osa organisaation tulokseen vaikuttavista tekijöistä. (Aura ja Ahonen 2016; EK 2011, 4.)

## 2.6 Hyvä esimiestyö työhyvinvoinnissa

Hyvä esimies rakentaa työyhteisölle toimintakulttuurin, joka ohjaa organisaation toimintaa. Perustehtävän ylläpito ohjaa työntekijöitä oikeaan suuntaan. Hyvällä esimiestyöllä on suuri merkitys siihen, miten henkilöstö kokee työhyvinvoinnin ja työkuormituksen. Hyvä esimies pystyy vähentämään työkuormituksesta tulevia haittoja. Hän luo hyvää ilmapiiriä ja terveyttä ylläpitävää toimintaa organisaatioon. Hyvä esimies keskustelelee avoimesti, on luotettava ja ottaa huomioon työntekijöiden mieli-

piteitä. Keskustelemalla ja kysymällä esimies pysyy perillä asioista, joista hänen on hyvä tietää. Hyvällä johtamisella työyhteisöön saadaan osaavaa henkilöstöä ja henkilöstövaihtuvuus on pieni. (Kauhanen 2016, 92; Juuti ja Vuorela 2015, 23 - 32; Työsuojelu s.a.)

Hyvä esimies on reilu ja kohtelee kaikkia oikeudenmukaisesti ja samanarvoisesti. Hän luottaa työntekijöihin sekä arvostaa heitä ja heidän työpanostaan. Esimies näyttää omalla esimerkillään mallia ja on johdonmukainen. Hyvän esimiehen toiminta on eettisesti hyväksyttävää. Hän kantaa vastuun omista tekemisistään ja lupauksistaan. Hyvä esimies osaa tunnistaa ja ratkaista ongelmia. Hän osaa myös säädellä omia tunteitaan. Vaikka joskus olisi vaikea tilanne ja tekisi mieli huutaa tai raivota, niin hyvä esimies osaa sivuuttaa omat haitalliset tunteensa ja käyttäytyä asiallisesti. Ennen kaikkea hän antaa tukea ja kannustusta työntekijöille, sekä osaa itse myöntää virheensä ja tarvittaessa pyytää anteeksi. (Tarkkonen 2012, 86 - 90; TTK s.a.c.)

Hyvä ja onnistunut johtaminen saa työyhteisön näkemään yhteisen päämäärän ja tavoittelemaan sitä. Esimiehen antama arvostus on tärkeää työntekijöille, se auttaa heitä jaksamaan ja kehittymään. Hyvä johtaminen voi auttaa työntekijöitä saavuttamaan voimavarojaan, ja sitä kautta luomaan parempaa työhyvinvointia. Huonolla suhtautumisella esimies taas voi lannistaa työntekijän ja näin ollen heikentää työhyvinvointia. Esimies pystyy itse määrittelemään sen, miten vaikuttaa omalla käyttäytymisellään ja tekemisellään työhyvinvointiin työyhteisössä. (Juuti ja Vuorela 2015, 139 - 160.)

Hyvästä työhyvinvoinnin johtamisesta löytyy ne asiat, jotka ovat myös perusta myös hyvälle liiketoiminnalle. Työnjohto on sitoutunut, he mittaavat ja arvioivat asioita, tekevät toimenpiteitä määrätietoisesti, suunnitelmallisesti ja järjestelmällisesti. Työhyvinvointi kuuluu yhtenä asiana osana koko organisaation liiketoimintaan ja samalla on osa organisaation kaikkea toimintaa. (TTK 2019, 16 - 17.)

### 3 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN

Työhyvinvoinnin eteen tehtävä työ on jatkuvaa, johon ei riitä satunnaiset toimenpiteet. Sen eteen on tehtävä töitä laaja-alaisesti ja pitkällä tähtäimellä. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen kuuluu kaikille, niin työnantajalle, työntekijälle, työsuojelulle, kuin luottamusmiehillekin. Työhyvinvoinnin kehittämiseen voi vaikuttaa myös yhteiskunta yksilöiden ja organisaatioiden apuna. Yhteiskunta voi tarjota hyviä koulutusmahdollisuuksia, kehittää työvoiman kysyntää ja tarjontaa, tuottaa hyviä terveydenhoitopalveluita, luomalla toimivan eläkejärjestelmän ja auttaa ammatinvalinnanohjauksessa. Työhyvinvoinnin ylläpidossa ja kehittämisessä on ehdottoman tärkeää tehdä yhteistyötä eri toimijoiden kanssa, kuten työterveyshuollon kanssa, joka on työpaikoille ensisijaisen tärkeä yhteistyökumppani. (Kauhanen 2016, 94; TTK 2010, 6 - 7; TTL s.a.b.; STM s.a.)

Kaikista organisaatioista löytyy jotain kehitettävää työhyvinvoinnin suhteen. Lähtökohdat kehittämiseen voivat kuitenkin olla erilaisia eri organisaatioissa. Toiset haluavat taloudellisia hyötyjä kehitystyöllä, kun taas toiset haluavat vilpittömästi panostaa työntekijöihin ja heidän hyvinvointiinsa. Ennen kun työhyvinvointia voidaan alkaa kehittämään, on tiedettävä organisaation nykytila. Monet organisaatiot käyttävätkin tässä hyödyksi työhyvinvointikyselyitä, joilla selvitetään henkilöstön omaa näkemystä asioista. Nykytila-analyysi tarvitsee myös paljon muuta tietoa kyselyn tueksi. On hyvä olla tietoinen esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuudesta, sairauspoissaoloista ja niiden kustannuksista, työkykyindeksistä, työtapaturmista ja eläköitymisestä. Työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii, että sitä mitataan eri mittareilla ja niiden tuottamia tuloksia arvioidaan. (Kauhanen 2016, 63, 74 - 80; Manka ja Manka 2016, 95; Rauramo 2012, 20.)

Kehitystyössä on eri malleja toimia, mutta työhyvinvoinnin tavoitteellisen kehittämisen voidaan ajatella etenevän tietyssä järjestyksessä. Ensin perustetaan työryhmä, joka tekee yhteistyötä yhdessä työyhteisön ja eri asiantuntijoiden (esimerkiksi työterveyshuolto) kanssa. Työryhmä sopii tavoista, joilla tiedottaminen ja muut asiat hoidetaan. Seuraavaksi he tekevät nykytila-analyysin, keräävät tarvittavat tiedot, sekä valitsevat sopivat mittarit ja analysointimenetelmät asioiden tarkasteluun. Suunnitteluvaiheessa määritellään tavoitteet, resurssit ja asiantuntijoiden tarve. Suunnitelman toteutuksessa on huomioitava mitä sillä kehitetään, kenelle se on suunnattu, milloin se tehdään ja kuka siitä on vastuussa. Erityisen tärkeää on muistaa kehittämisen seuranta työryhmän toimesta, joka on laittanut kaiken alullekin. Ilman seurantaa ei voida tietää miten ja missä on onnistuttu. (Rauramo 2012, 21.)





KUVIO 3. Kehittämisen prosessin vaihemalli (TTK s.a.f.).

Kuviosta 3 voi nähdä vaiheittaisen kehittämissuorituksen. Mallin mukaan kehittäminen tulee viedä vaiheittain loppuun saakka. Ensimmäinen vaihe on päätös kehittämisen kohteesta, sitten se analysoidaan, tehdään suunnitelmat ja toteutetaan. Lopuksi vielä arvioidaan, miten kehitystyö onnistui. Tällä vaiheittaisella kehittämissuorituksella tuetaan työyhteisön toimintamalleja. Esimiesten johtamistaidot karttuvat osallistumalla ja henkilöstö kokee vastuullista vaikuttamista. (TTK s.a.f.)

Työturvallisuuskeskus (TTK s.a.f.) on listannut asioita, miksi yhdessä kehittämiseen työpaikalla tulisi panostaa. Yhdessä kehittämisellä työpaikalle saadaan luotua kulttuuri yhdessä tekemisestä. Henkilöstön voimavarat ja kyvykkyys saadaan käyttöön oikeaan paikkaan, tavoitteisiin sitoudutaan yhdessä ja saadaan tuloksia aikaan. Työyhteisössä motivaatio ja työhyvinvointi voi lisääntyä jo omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuudella. Jatkuvalle kehittämistyölle kehittämisestä muodostuu tapa, jota voidaan toteuttaa säännöllisesti ja itsenäisesti.

Työhyvinvointia ja työtä kehittäessä on hyvä tiedostaa muutostarpeet. Muutokset vaativat kehittämistä, mutta kaikki eivät ole aina halukkaita muuttamaan. Työntekijät ovat oman työnsä ammattilaisia ja asiantuntijoita, siksi yhdessä kehittäminen on paras keino toimia. Työntekijät on hyvä ottaa mukaan toiminnan kehittämiseen ja käyttää heidän ammattitaitoaan hyödyksi. Organisaatiot voivat arvioida oman kehittämisen lähtötilannetta auttamaan heitä omassa kehittämistyössään ja sen ymmärtämisessä. (Ala-Laurinaho 2017-10-19.)

Työhyvinvoinnin kehittämisen tasoja ovat:

- Hyvä perustaso
  - Työhyvinvoinnin perusasiat ovat kunnossa ja työskentely sujuu. Muutoksiin reagoidaan hitaasti ja kehittämistä tehdään satunnaisesti. Työntekijöitä kuullaan jollain tavalla

- Kehittäjät
  - Kehittämiseen panostetaan monipuolisesti ja suunnitelmallisesti yhdessä työntekijöiden edustajien kanssa. Työntekijät voivat vaikuttaa työhönsä ja työskentelytapoihin
- Edelläkävijät
  - Työhyvinvoinnin seuraaminen ja kehittäminen on jatkuvaa. Kehittämisessä katsotaan tulevaisuuteen ja kehittäminen tapahtuu nopeasti. Kaikki työntekijät ovat mukana kehittystyössä. (Ala-Laurinaho 2017-10-19.)

Useassa työpaikassa työhyvinvointiin liittyviä asioita tarkastellaan aivan liian vähän ja suppeasti. Koska työhyvinvointi koostuu monesta eri asiasta, niin myös sen kehittäminen on monitahoista. On huomattu, että kukaan ei välttämättä ole perillä asioista kokonaisvaltaisesti, vaan eri tahoilla on omat näkemyksensä asioista, joista on koottava yhteenveto. (Kauhanen 2016, 97 - 99.)

### 3.1 Seuranta ja mittarit

Työhyvinvoinnin kehittämisessä ja ylläpitämisessä avainasemassa ovat työhyvinvoinnin seuranta ja mittaaminen. Työhyvinvoinnin seuraamista ja mittaamista tulisi käyttää apuvälineenä organisaation tavoitteiden tarkasteluun ja toiminnan kehittämiseen. Työnjohdon on tärkeää tarkastella ja analysoida mittareiden tuloksia, sekä miettiä ratkaisuja yhdessä työyhteisön kanssa. (Hänninen 2018-07-31; Suonsivu 2014, 98 - 100.)

Seurannalla pyritään olemaan ajan tasalla työyhteisön tilanteesta ja turvallisuudesta. Seurannan avulla työnantaja voi havaita ajoissa haitallisia työkuormituksia, ja näin tilanteisiin voidaan puuttua ennakoivasti. Tällä toiminnalla pyritään välttämään ongelmia, ja sitä kautta hyvinvoinnin heikentymistä. Esimiesten tulee osata tunnistaa hälytysmerkkejä ja reagoida niihin ajoissa. Esimiehen on hyvä miettiä ennakkoon näitä hälytysmerkkejä, joihin tulisi kiinnittää huomiota, jotta niiden tunnistaminen työssä olisi helpompaa, niihin olisi helpompaa reagoida ajoissa ja työn kehittäminen oikeaan suuntaan helpottuisi. (Työsuojelu s.a.)

Mittareita on olemassa todella paljon, joita voidaan käyttää hyödyksi työhyvinvoinnin seuraamisessa ja kehittämisessä. Työnantajan tulisikin laatia mittareista itselleen kokonaisuus, joka on heidän organisaatiolleen paras, ja jolla saadaan kattavaa tietoa siitä mitä halutaan mitata. Mittareiden ja niiden tulosten tulee olla luotettavia, sekä antaa riittävästi myös yksityiskohtaista tietoa mitattavasta asiasta. On tärkeää, että mittareita käytetään säännöllisesti, jotta tuloksia pystytään hyödyntämään paremmin ja vertailu on luotettavaa. Seurannalla pystytään myös analysoimaan mittareiden tarpeellisuutta ja havainnoimaan, onko niitä syytä lähteä vaihtamaan toisiin mittareihin, jotka palvelisivat paremmin yritystä ja sen resursseja. (EK 2011, 11; Ilmarinen s.a., 11.)

Mittareita tulisi käyttää jo asioiden ennakkointiin, eikä odottaa ensin mitä tapahtuu ja reagoida vasta sitten. Käyttämällä ennakoivia mittareita voidaan kehittää työolosuhteita ennen kuin on liian myöhäistä. Mittareilla saadaan paljon erilaisia tietoja, joiden avulla voidaan arvioida mihin suuntaan asiat työyhteisössä ovat menossa ja mitä tulisi kehittää. Ennakoivia mittareita ovat esimerkiksi: läheltä piti- ilmoitukset, kehityskeskustelut, työhyvinvointikyselyt / työilmapiirikyselyt, turvallisuuskävelyt, turvallisuusaloitteet, koulutusseuranta ja kunnossapidon suunnittelu. Myös reagoivista mittareista saadaan tärkeää tietoa, joita on hyvä käyttää hyödyksi tarkastellessa jo tapahtuneita asioita ja niiden syitä. Reagoivia mittareita ovat esimerkiksi: sairauspoissaolot ja niistä syntyvät kustannukset, ylityöt, reklamaatiot, talouden tunnusluvut, henkilöstön määrä ja -vaihtuvuus, tapaturmat ja ammatitaudit. (Suonsivu 2014, 97 - 100.)

### 3.2 Yksilö

Jokainen yksilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa omaan ja työyhteisönsä työhyvinvoinnin tilaan ja sen kehittämiseen. On tärkeää, että yksilö pystyy tunnistamaan omat heikkoutensa ja pyrkii kehittämään niitä. Työnantaja voi kannustaa ja ohjata yksilöä oikeaan suuntaan, kohti oikeita valintoja. Yksilö on kuitenkin itse viimekädessä vastuussa omasta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnistaan, vaikka hän ei työpaikalla juuri voisikaan vaikuttaa työympäristöönsä suoranaisesti. Jokaisella on vastuu omasta ammattitaidostaan, sen ylläpidosta ja kehittämisestä, koska jokainen pystyy vain itse tietämään mihin oma mielenkiinto suuntautuu. Tukea ammattitaidon kehittämiseen tulisi kuitenkin saada myös työnantajalta. Yksilön tulee muistaa oma asenne ja positiivinen suhtautuminen itseensä ja työyhteisöönsä, niin työhyvinvoinnin kehittäminen on helpompaa. (Kauhanen 2016, 87 - 89; Suonsivu 2014, 48; TTK 2010, 33.)

Jokainen yksilö voi omalta osaltaan miettiä omia kehittymiskohteitaan omasta hyvinvoinnistaan. Yksilötasolta kehittämiskohteita voi löytyä omista asenteista, tiedoista ja taidoista, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta, liikunnasta ja terveellisistä elämäntavoista sekä yleisesti positiivisesta asenteesta työyhteisöön ja sen kehittämiseen. Voimavaroja voi vahvistaa, terveyttä voi ylläpitää ja parantaa, omaa ammattitaitoa sekä omaa osallistumista voi kehittää. (Kauhanen 2016, 87 - 88; Suutarinen ja Vesterinen 2010, 70.)

### 3.3 Työyhteisö

Työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämisessä tärkeässä roolissa on työilmapiirin kehittäminen. Kaikkien, mukaan lukien työn johdon, tulee olla kiinnostunut työilmapiirin parantamisesta, koska työilmapiirin vaikuttaa koko työyhteisön osallistuminen. Työilmapiirin kehittämiseen vaikuttaa moni asia ja koko organisaation, sekä yksilöiden kehittymien on sen perustana. Pitää olla realistinen ja muistaa, ettei kaikkea kehitystyötä voi tehdä kerralla, vaan on osattava priorisoida. Joskus työilmapiirin kehittämiseen voidaan ottaa avuksi ulkopuolista apua, joka pystyy näkemään asioita eri tavalla ja osaa antaa hyviä esimerkkejä muualla hyviksi havaituista käytännöistä. Työilmapiiriä, kuten kaikkea muuta, tulee kehittää jatkuvasti. (Aro 2018, 137 - 144.)

On tärkeää, että myös työnantaja on sitoutunut työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämiseen, koska työnantajan tulee olla työyhteisön tukena työn ja osaamisen kehittämisessä. Työnantajan tulisi kehittää työtä tavalla, että työ olisi työyhteisön henkilöstölle kannustavaa, mielenkiintoista ja palkitsevaa. Työyhteisö voi löytää kehittämiskeinoja työyhteisöönsä yhdessä tekemällä, toisilta oppimalla, tehtävien priorisoinnilla ja kehittämällä vuorovaikutustaitoja. (Juuti ja Vuorela 2015, 33 - 43; Suutarinen ja Vesterinen 2010, 70; TTK 2010, 33.)

### 3.4 Esimies

Työnantaja on vastuussa kehitystyöstä työyhteisössä ja vaikuttaa samalla omalla tekemisellään merkittävästi koko työyhteisön hyvinvointiin. Jo lainsäädäntö ja säädökset määrittävät sen, että työnantajan tulee kehittää työtä ja työhyvinvointia. (Kauhanen 2016, 89 – 94.)

Työnjohdon tärkeimpiä toimenpiteitä työhyvinvoinnin kehittämisessä työhyvinvoinnin jatkuvan kehittämisen periaatteen mukaan ovat:

- ARVIOINTI (nykytila)
  - vastuunotto työhyvinvoinnista osana johtamista, johtoryhmän aktiivinen osallistuminen ja henkilöstön mukaanotto työhyvinvoinnin arviointiin. Johto osaa tunnistaa asioita ja arvioida niitä eri työkalujen avulla, esimerkiksi tuloskorttia hyödyntäen
- TARKASTELU (tulospittarit)
  - johdon tulee varmistaa tulospittareiden käyttö, analysoida tuloksia henkilöstön kanssa avoimesti ja varmistaa kehitysprosessin jatkuvuus
- PÄÄTÖKSET (mahdolliset toimenpiteet)
  - työnjohdon tulee varmistaa, että johtoryhmällä on tarpeeksi aikaa käsitellä raportteja, sitoutua jatkuvaan kehittämiseen varmistamalla oikeita toimenpiteitä ja ottaa avoimesti vastaan henkilöstön kehitysehdotuksia sekä kannustaa henkilöstöä niiden ideointiin. Johdon tulee määrittää toimenpiteet, havainnoida kaikki tarvittavat asiat ja varmistaa, että tavoitteet ovat mitattavissa
- TOTEUTUS (valitut toimenpiteet)
  - työnjohto ottaa vastuun prosessista ja sen etenemisestä, rohkaisee ja sitouttaa koko henkilöstöä jatkuvaan kehittämiseen sekä tiedottaa henkilöstölle työhyvinvoinnin nykytilasta. Johdon tulee toteuttaa valitut toimenpiteet, antaa vaikutusten näkyä ja aloittaa työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi uudelleen. (TTK 2019, 5 - 14.)

#### 4 KYLPYLÄHOTELLI SUMMASSAAREN TYÖHYVINVOINNIN NYKYTILA

Summassaaren työhyvinvoinnin nykytilaa kartoitettiin tutkimusta ajatellen haastatteleamalla apulaisjohtajaa (liite 2) ja tutustumalla apulaisjohtajalta saatuihin lukuihin koskien sairauspoissaoloja ja työterveyden kuluja.

Summassaaren apulaisjohtajan haastattelussa käy ilmi, että viime aikoina työhyvinvointi on hänen mielestään kehittynyt parempaan suuntaan. Asioita on saatu kuntoon pikkuhiljaa osasto osastolta. Yrityksen heikko taloudellinen tilanne antaa työnantajalle haastetta myös työhyvinvoinnin asioissa. Sironen on huomionnut sen, että taloudellinen tilanne vaikuttaa myös henkilöstöön, mutta myös toisin päin, että henkilöstön hyvinvointi vaikuttaa myös taloustilanteeseen. Kaikki työterveyskuluihin ja sairauspoissaoloihin liittyvät eurot eivät ole aina heti saatavilla, vaan ne tulevat hieman jälkijunassa, mutta niitä pyritään ennustamaan etukäteen. (Summassaari apulaisjohtaja 2019-10-11.)

Summassaari ostaa työterveyspalvelut Lääkärikeskus Mehiläiseltä ja siellä viime aikoina käydyissä työhyvinvointikeskusteluissa on noussut esille, että kaikki sairauslomiin johtavat ongelmat eivät aina ole peräisin työpaikalta, vaan taustalla on muita syitä. Näihin ongelmiin työnantaja ei välttämättä pysty vaikuttamaan, varsinkaan jos henkilö ei itse ole sitoutunut asiaan. Henkilöstön omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää kokonaisuuden kannalta. Nyt johtaja yhdessä työterveyslääkärin, psykologin ja työterveyshoitajan kanssa miettivät ennakoivia työkaluja, joiden avulla voidaan kehittää työhyvinvointia ja hallita työterveyden kuluja. (Summassaari apulaisjohtaja 2019-10-11.)

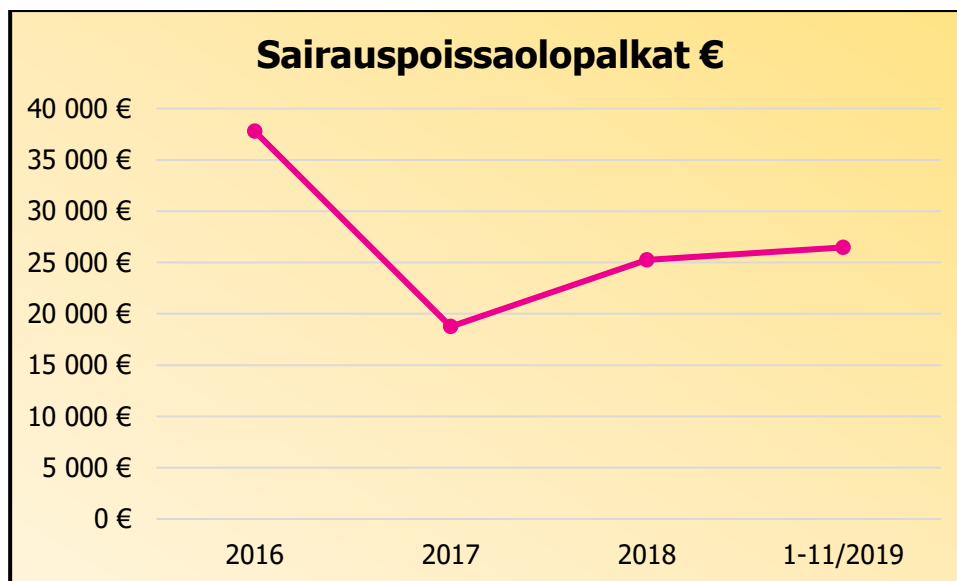
Työhyvinvointikysely on teetetty Summassaareissa viimeksi vuonna 2015 ennen vuotta 2019. Nämä kyselyt on toteutettu koko konsernin osalta. Kyselyjen välillä on ihan liian pitkä aika. Kysely pitäisi toteuttaa vuosittain ja se vaatii myös sen, että tulokset analysoidaan paremmin ja niistä saataviin tuloksiin reagoidaan. (Summassaari apulaisjohtaja 2019-10-11.)

Työhyvinvoinnin seuranta on ollut heikkoa ja asioihin ei olla reagoitu niiden vaatimalla tavalla. Seurannan fokus on ollut pääasiassa taloudellisissa mittareissa. Sairauslomat ja työterveyden kustannukset ovat pääasiallisia seurattavia mittareita. Vuosittain esimies käy jokaisen henkilön kanssa kehityskeskustelun ja tämä on hyvä, mutta keskusteluihin kaivattaisiin lisää avoimuutta, sekä omia näkemyksiä ja ehdotuksia henkilöstön puolelta. Joskus on myös haastavaa saada avointa vuoropuhelua, koska Summassaareissa tehdään paljon vuorotyötä ja kaikki eivät näe toisiaan ollenkaan, vaan on toimittava paljon puhelimen välityksellä. (Summassaari apulaisjohtaja 2019-10-11.)

Tällä hetkellä Summassaari panostaa henkilökunnan työhyvinvointiin virkistyspäivillä, tarjoamalla kuntosalin ja uimahallin vapaan käytön, sekä työterveyspalveluilla. Vuonna 2020 alussa on tulossa polkupyöräergometria, jonka avulla talon omat fysioterapeutit voivat antaa neuvoja fyysiseen hyvinvointiin ja näin edesauttaa työssä jaksamista. Myös työvaatetus uudistetaan yhtenäiseksi vuoden 2020 aikana, sekä Smartum liikunta- ja kulttuurisetelit palaavat käyttöön. Nämä asiat kertovat siitä,

että työnjohto ottaa vinkkejä vastaan ja pyrkii niitä totuttamaan mahdollisuuksien mukaan. Esimies on halukas kuulemaan henkilöstöltä ongelmista ja ottamaan vastaan ehdotuksia, mitä työnantaja voisi tehdä henkilöstön työhyvinvoinnin eteen. Näitä nyt käyttöön tulevien uudistusten vinkkejä on työnjohto saanut juuri kehityskeskusteluista ja palavereista. Toki taloudellinen tilanne vaikuttaa siihen mitä kaikkea voidaan toteuttaa, mutta ideoita otetaan aina vastaan. Henkilöstöongelmiin on puututtu viime aikoina vahvasti ja näiden toimenpiteiden kautta on työilmapiiriä saatu paremmaksi ja työssä viihtyminen on yleisilmeeltään parantunut. Myös henkilöstöresursseihin on annettu löysää, jonka takia työtehot ovat hieman laskeneet, mutta jaksaminen helpottanut. (Summassaari apulaisjohtaja 2019-10-11.)

Kuviosta 4 näkee viime vuosien sairauspoissaolopalkkojen euromäärien muutoksen Summassaari-ressa. 2019 vuoden luvut ovat marraskuun loppuun saakka, koska tutkimusta tehdessä koko vuoden tiedot eivät olleet vielä saatavilla. Vuonna 2016 kulut olivat 36 655 €, kun taas vuonna 2017 kulut olivat lähes puolet pienemmät 18 747 €. 2018 sairauspoissaolojenpalkat olivat taas nousussa ollen 25 243 € ja vuonna 2019 kulut olivat jo marraskuun loppuun mennessä 26 466 €, josta ne vielä hieman nousevat, kun saadaan joulukuun luvut mukaan.



KUVIO 4. Sairauspoissaolopalkkojen euromäärät vuosilta 2015 - 11/2019 (Summassaari apulaisjohtaja 2020-01-06.)

Alla olevasta taulukosta 1 voi nähdä tarkemmin minkälainen on sairauspoissaolopalkkojen %-osuus koko yrityksen vuosittaisesta liikevaihdosta. Luvut ovat pysyneet kohtuullisina siinä 1 %:n molemmin puolin. Luvut ovat kuitenkin suuria suhteellisen tämän kokoluokan yritykselle. (Summassaari apulaisjohtaja 2020-01-06.)

Taulukosta 1 pystyy näkemään myös kuluihin tai sairauspoissaoloihin johtaneiden työtaturmien lukumäärän. Työtaturmia yrityksessä tapahtuu onneksi vähän, mutta näiden osalta tavoitteen tu-

lisi olla aina nolla. Taulukossa näkyvien työtapaturmien lisäksi Summassaarella tapahtuu pieniä työtapaturmia, jotka kirjataan ylös, mutta ne eivät aiheuta muita toimenpiteitä. Näitä pieniä palovammoja tai vastaavia tapahtuu vuosittain noin viisi kappaletta. (Summassaari apulaisjohtaja 2020-01-06.)

TAULUKKO 1 Summassaaren sairauspoissaololukuja Summassaaren apulaisjohtaja 2020-01-06 tietojen perusteella

	<b>Liikevaihto</b>	<b>Sairauspoissaolopalkat</b>	<b>%-osuus</b>	<b>Tapaturmat/kpl</b>
<b>2016</b>	2 946 219 €	37 798 €	1,28 %	1
<b>2017</b>	2 191 533 €	18 747 €	0,86 %	1
<b>2018</b>	2 362 688 €	25 243 €	1,07 %	2
<b>1-11/2019</b>	2 267 686 €	26 466 €	1,17 %	1

Sairauspoissaolopalkkojen lisäksi lähes aina joudutaan palkkaamaan myös sijainen, joka maksaa. Summassaari on maksanut vuonna 2019 marraskuun loppuun mennessä Mehiläinen-lääkärikeskuskelle 12 454 € työterveyspalveluista. Kokonaisuus on siis paljon suurempi kuin pelkät sairauspoissaolopalkat. (Summassaari apulaisjohtaja 2020-01-06.)

Summassaarella toimii työsuojelutoimikunta, johon on valittu henkilökunnasta työsuojeluvaltuutettu ja kaksi varavaltuutettua muun toimikunnan lisäksi. Työsuojelutoimikunta yrittää omalla työllään yhteistyössä henkilöstön ja työnjohdon kanssa parantaa työoloja, sekä ennaltaehkäistä tapaturmia ja muita sairauspoissaoloihin vaikuttavia seikkoja. (Summassaari apulaisjohtaja 2019-10-11.)

## 5 TUTKIMUS

Toimeksiantajalta löytyi ongelma, joka oli sairauslomien suhteellisen suuri määrä ja niistä aiheutuvat kustannukset tämän kokoluokan yrityksessä. Tämän ongelman pohjalta muodostui tutkimusongelma; Summassaaren työhyvinvoinnin kehittäminen. Tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä tietoa Summassaaren työhyvinvoinnin tilasta, analysoida vastauksia ja löytää niistä kehittämiskohteita työhyvinvointiin. Kehittämiskohteiden avulla Summassaaren johto saisi ideoita kehitystyöhön ja työhyvinvoinnin parantamiseen ja työhyvinvoinnin kehittämällä voisi edesauttaa sairauslomien määrän pienenemistä. Tutkimusongelman avuksi otettiin tutkimuskysymykset, joiden kautta asiaa lähdettiin tutkimaan.

Tutkimuskysymykset:

- Työhyvinvoinnin johtaminen
  - Paljonko työhyvinvointiin panostetaan Summassaarella ja miten sitä johdetaan?
- Henkilöstön hyvinvointi
  - Mitä henkilöstö on mieltä omasta työhyvinvoinnistaan?
- Työyhteisön toimivuus
  - Miksi työhyvinvointi on tärkeää koko työyhteisössä?
- Työyhteisön kehittäminen
  - Miten työhyvinvointia voitaisiin kehittää Summassaarella?

### 5.1 Menetelmä

Kyseessä oli case-tutkimus, jossa käytettiin tutkimusotteena pääasiallisesti kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Kvantitatiivinen tutkimusote oli tähän tutkimukseen sopiva, koska tarkoitus oli saada selville tämänhetkistä tilannetta, mutta pohjimmaisia syitä ei tällaisella kyselyllä voida selvittää (Heikkilä 2014, 15). Työhyvinvointikysely (liite 1) tehtiin kokonaistutkimuksena.

Case-tutkimus on yleisesti sekoitus eri tutkimusmenetelmiä, niin laadullista kuin määrällistä. Case-tutkimuksessa selvitetään jotain tiettyä kohdetta tarkemmin, eikä siitä saatavat tulokset ole välttämättä yleistettävää tietoa. Case-tutkimuksessa kuitenkin valitaan lähestymistapa ja menetelmät tutkimusongelman kautta. (Kananen 2013, 22 - 23; Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006.)

### 5.2 Toteutus

Tutkimukseen kerättiin aineistoa kokonaistutkimuksella Webropol kysely- ja raportointityökalulla. Työhyvinvointikyselyn linkki lähetettiin sähköpostilla saатteen (liite 3) kera koko kylpylähotelli Summassaaren henkilökunnalle, pois lukien hotellin johtaja ja apulaisjohtaja, koska tarkoitus oli kerätä tietoa henkilöstön näkökulmasta.



Työhyvinvointikyselyllä oli tarkoitus kerätä tietoa ja mietteitä henkilöstöltä Summassaaren työhyvinvoinnin nykytilasta. Työhyvinvointikyselyllä saadaan tietoa sen hetkisestä tilanteesta ja tiedot eivät ole välttämättä vertailukelpoisia enää myöhemmin (Heikkilä 2014, 15). Henkilöstö, johto tai jokin muu merkittävä asia voi vaihtua kyselyiden välillä ja yleisestikin kyselyyn vaikuttaa vastaushetkellä vallitseva olotila sekä ympärillä vaikuttavat muut asiat.

Kyselyn ajankohdaksi muodostui tietoisesti joulukuun puolenvälin aika, jolloin kiireinen pikkujoulukausi oli ohi ja oli hieman aikaa hengähtää ennen joulunajan kiireitä. Tällä ajankohdalla pyrittiin saamaan vastauksia ajalta, jolloin työtä on ollut paljon ja työntekoon tarvittiin koko organisaation panosta. Näin ajateltiin kyselyn antavan luotettavaa ja ajankohtaista tietoa esimerkiksi yhteistyötä ja työilmapiiristä.

Kysely lähetettiin yhteensä 31 henkilölle, jossa oli mukana toistaiseksi voimassa olevilla työsopimuksilla olevat henkilöt sekä henkilöt, joilla oli kyselyn lähettämisaikana voimassa oleva yli kaksi kuukautta kestänyt määräaikainen työsopimus. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Kyselystä lähetettiin viikko ennen kyselyn päättymistä muistutus niille, jotka eivät siihen olleet vielä vastanneet, sekä vielä kaksi päivää ennen kyselyn päättymistä. Tällä haluttiin saada mahdollisimman moni vastaamaan kyselyyn, jotta saataisiin luotettavia tuloksia koko henkilöstöä ajatellen. Kyselyn kokonaismäärä oli pieni, vaikka se toteutettiin kokonaiskyselynä ja tämän takia oli erityisen tärkeää, että saataisiin korkea vastausprosentti.

Kyselyssä oli neljä pääkohtaa: Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvät väittämät ensimmäisessä kysymyksessä (näissä väittämässä haettiin vastauksia liittyen kylpylähotellin apulaisjohtajaa ajatellen, joka on vastuussa Summassaaren työhyvinvoinnista), työyhteisön toimivuuteen liittyvät väittämät kysymyksessä kaksi, henkilöstön hyvinvointia koskevat väittämät kysymyksessä kolme ja työyhteisön kehittämisen väittämät kysymyksessä neljä. Nämä neljä kysymystä olivat suljettuja viisiportaisia mielipidekysymyksiä, joissa vastaaja valitsi viidestä kohdasta itselleen parhaiten sopivimman vaihtoehdon. Kysymyksissä 1 - 3 oli viisi eri väittämää ja kysymyksessä neljä kaksi eri väittämää aiheisiin liittyen. Kaksi viimeistä kysymystä (kysymykset viisi ja kuusi) olivat avoimia kysymyksiä, joihin vastaajat pystyivät kertomaan omia mietteitään Summassaaren työhyvinvoinnin kehittämisestä johtamiseen ja itseensä liittyen.

### 5.3 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksissa työn luotettavuuteen ja luotettavuuskysymyksiin tulee kiinnittää huomiota jo työn suunnitteluvaiheessa. Tällä tavalla voidaan varmistaa lopullisen työn luotettavuus ja laadukkuus. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on käytössä luotettavuuden reliabiliteetti ja validiteetti käsitteet. Reliabiliteetti tutkimus kertoo tutkimuksen luotettavuuden pysyvyydestä ja validiteetti tutkimus taas kertoo siitä, että tutkitaan oikeita asioita. (Kananen 2010, 128.)

Tätä tutkimusta voidaan pitää validina, koska kyselyllä saatiin tuloksia niihin asioihin, joihin niitä haluttiin ja tutkimus antoi oikeita tuloksia etukäteen määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimusta ei voida pitää aivan reliabiliteettina, koska tutkimuksella ei todennäköisesti saataisi samoja tuloksia, vaikka muuten tutkimus voitaisiin toistaa samalla tavalla. Kysely tehtiin kokonaistutkimuksena ja näin ollen saatiin hyvä otos, koska myös vastausprosentti oli suhteellisen korkea (68 %).

Opinnäytetyötä suunniteltaessa oli selkeää ottaa huomioon työn eettisyys ja luotettavuus, koska itse työskentelen Summassaareissa. Itse en tietenkään vastannut kyselyyn ja tutkimustulosten analysoinnissa esitin tulokset mahdollisimman tarkasti ja rehellisesti, niin ettei omat mielipiteeni vaikuttaneet tuloksiin. Vaikka tutkimus koskettaa myös minua henkilökohtaisesti, niin muistin kuitenkin pidättäytyä saaduissa tutkimusmateriaaleissa. Nämä asiat olivat mielestäni tärkeää tiedostaa heti työn alkuvaiheessa.

Koska kyseessä oli pieni populaatio (vaikka kyseessä oli kokonaistutkimus), haluttiin kysymykset pitää yleisinä, jottei pääsisi käymään niin, että niitä pystyttäisiin millään kohdistamaan tiettyihin henkilöihin, vaan anonymiteetti säilyisi. Tämän takia kyselyssä ei eriteltyä työsuhteen laatua, ei sukupuolta eikä osastoja. Sähköisellä kyselyllä pyrittiin varmistamaan vastaajien mielikuva anonyyminä vastaamisen luotettavuudesta verrattuna paperiseen kyselyyn. Tutkimustuloksiin saattaa vaikuttaa myös se, kuka kyselyyn vastasi ja kuka ei. Pienessä populaatiossa näillä tekijöillä voi olla merkitystä tutkimustuloksissa. Voi olla myös mahdollista, että joku on ymmärtänyt kysymyksen väärällä tavalla, vaikka niistä pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeät ja yksiselitteiset.

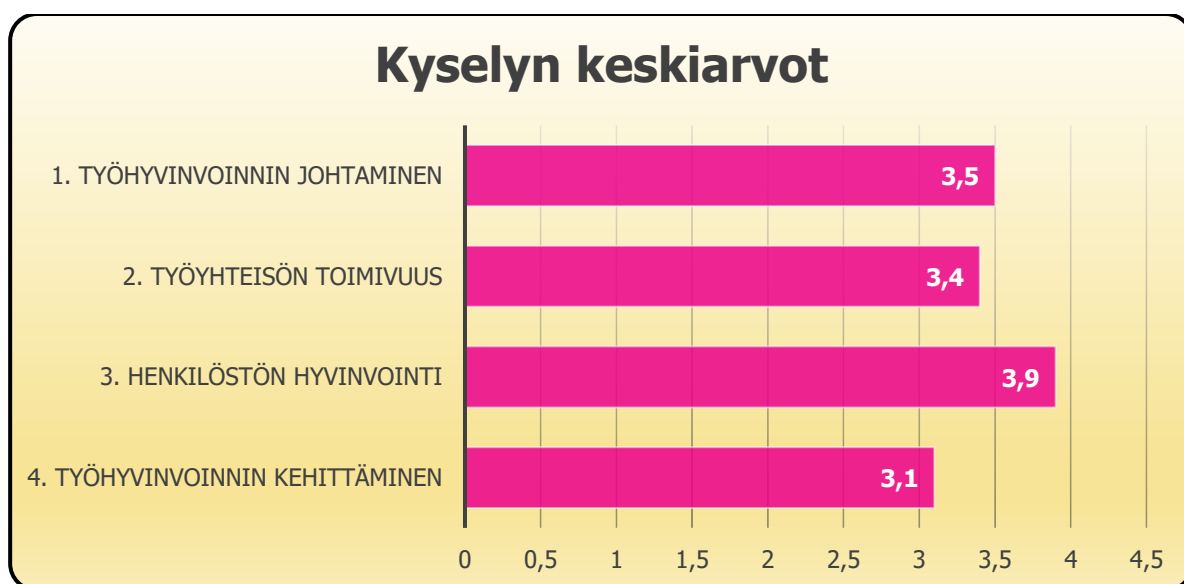
## 6 TULOKSET

Summassaaren vuoden 2015 työhyvinvointikyselyn tulokset eivät ole vertailukelpoisia tähän hetkeen, koska johto ja henkilöstö ovat vaihtuneet tuosta ajasta huomattavasti tähän päivään verrattaessa. Vuoden 2019 koko konsernille tehdyn työhyvinvointikyselyn tuloksia ei ollut käytettävissä tätä tutkimusta tehdessä, jotta niitä olisi voinut vertailla tämän tutkimuksen tuloksiin. (Summassaari apulaisjohtaja 2019-10-11.)

Työhyvinvointikysely lähetettiin 31 henkilölle ja kyselyyn vastasi 21 henkilöä. Vastausprosentiksi muodostui 68 %. Tämä on hyvä prosentti ja tuloksen voidaan olettaa olevan aineistonmäärän osalta luotettava, koko henkilöstön kattava ja oikeita johtopäätöksiä voidaan tehdä. Kysely antaa vastauksia tämänhetkisestä tilanteesta. Tulokset analysoitiin pian ja ne kerrottiin eteenpäin toimeksiantajalle heti niiden valmistuttua. Tämän avulla toimeksiantaja pystyi tekemään tarvittavia toimenpiteitä heti, kun tieto on ajankohtaista.

Suljetuissa kysymyksissä (1 - 4) kaikissa 17 kohdassa saatiin vastaus kaikilta vastaajilta (n=21), mutta avoimissa kysymyksissä vastauksia saatiin vain kahdeksan (n=8) kysymyksessä viisi ja neljä (n=4) kysymyksessä kuusi.

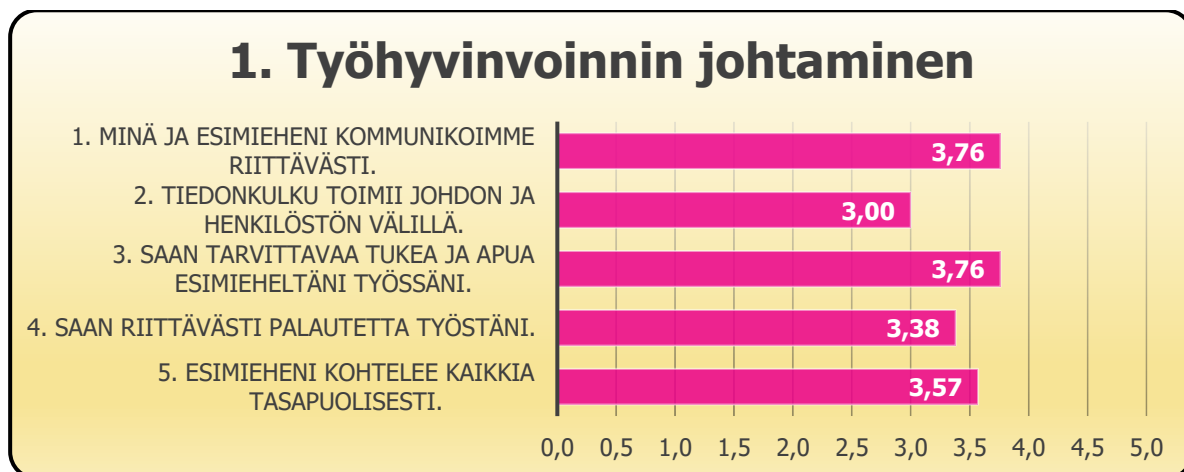
Kyselyn kokonaiskeskiarvoksi muodostui hyvä 3,5, kun mukaan otetaan suljetut kysymykset 1 - 4. Kyselyn kysymysten keskiarvot (kuvio 5) olivat kysymyksessä yksi koskien työhyvinvoinnin johtamista 3,5. Kysymyksessä kaksi työyhteisön toimivuuden väittämistä 3,4. Kysymys kolme henkilöstön hyvinvointi sai keskiarvoksi 3,9 ja työhyvinvoinnin kehittäminen 3,1 kysymyksessä neljä.



KUVIO 5. Työhyvinvointikyselyn tulosten keskiarvot, kysymykset 1 - 4.

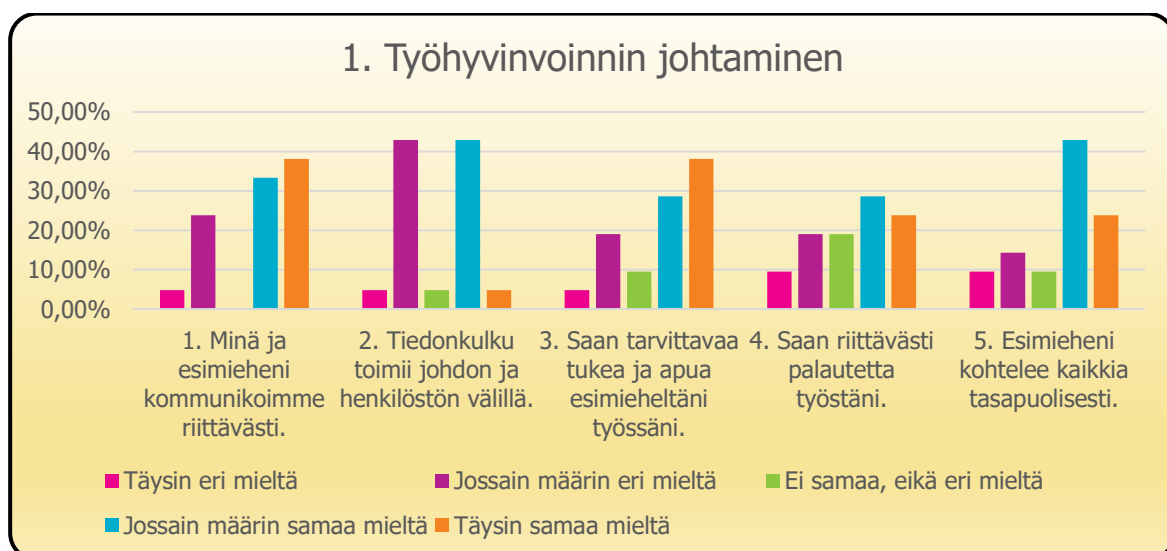
## 6.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Kuviosta 6 nähdään kyselyn ensimmäisen kysymyksen väittämien vastausten perusteella muodostuneet keskiarvotulokset liittyen työhyvinvoinnin johtamiseen. Heikoimman keskiarvon sai tiedonkulku henkilöstön ja johdon välillä (3,00) väittämässä 1.2. Parhaimmat keskiarvot (3,76) tulivat väittämässä 1. Minä ja esimieheni kommunikoimme riittävästi ja 3. Saan tarvittavaa tukea ja apua esimieheltäni työssäni.



KUVIO 6. Työhyvinvoinnin johtaminen vastausten keskiarvot (n=21).

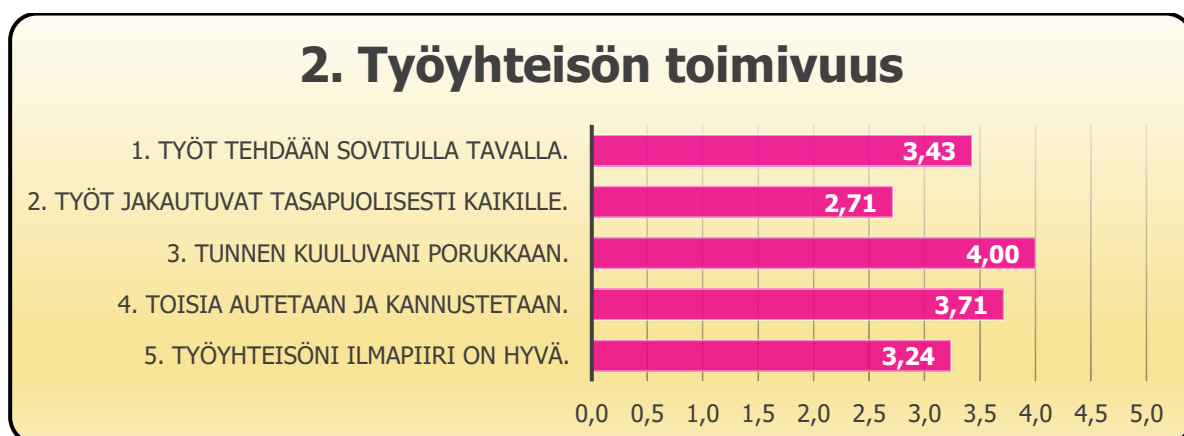
Työhyvinvoinnin johtamisen väittämien vastausten jakaumissa (kuvio 7) tuli melko paljon vaihteluita, joka väittämässä. Väittämässä 1.2 tiedonkulusta henkilöstön ja johdon välillä tuli mielenkiintoinen hajonta. 47,62 % (n=10) vastaajaa olivat asiassa jossain määrin eri mieltä tai täysin eri mieltä ja vastaavasti 47,62 % (n=10) vastaajaa jossain määrin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Väittämässä 1.4 saan riittävästi palautetta työstäni ei ole nähtävissä selkeitä piikkejä, vaan vastaukset jakautuvat tasaisemmin. Väittämässä 1.5 yli puolet, 66,67 % (n=14) vastaajista olivat täysin samaa mieltä tai jossain määrin samaa mieltä, että esimies kohtelee kaikkia tasapuolisesti.



KUVIO 7. Työhyvinvoinnin johtamisen vastausten jakaumat (n=21).

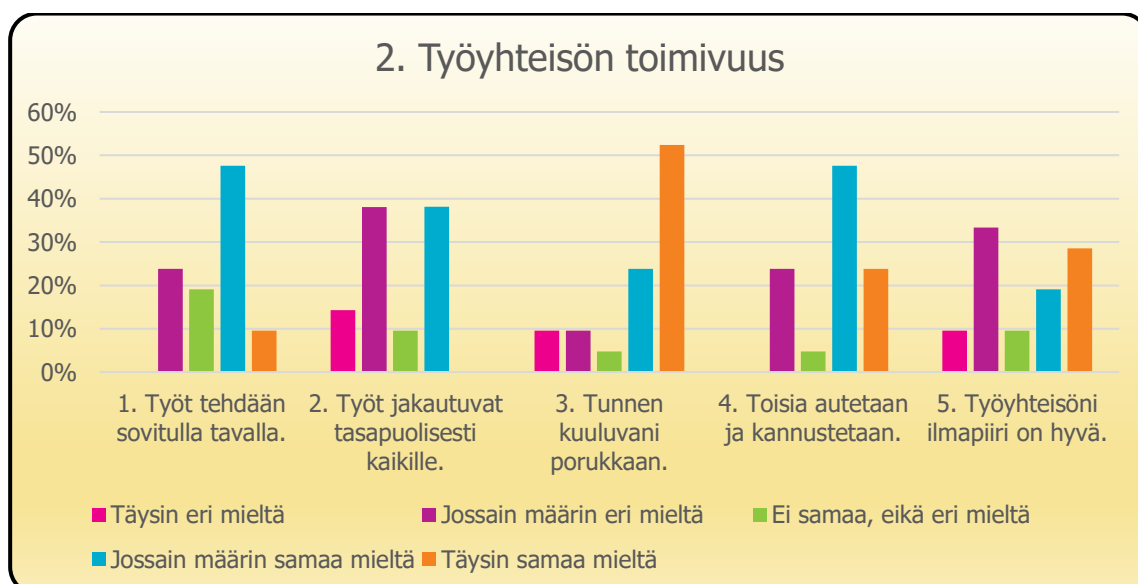
## 6.2 Työyhteisön toimivuus

Kysymyksessä kaksi kysyttiin väittämiä työyhteisön toimivuudesta ja kuvio 8 kertoo, miten keskiarvo muodostui näissä väittämissä. Töiden jakautuminen tasapuolisesti kaikille koettiin heikompana ja sen keskiarvoksi tuli vain 2,71. Tämä kohta pudottaa työyhteisön toimivuuden kokonaiskeskiarvoa, koska muuten tulokset ovat hyviä. Taulukosta voi huomata, että henkilöstö pääasiallisesti kokee kuuluvansa porukkaan (4,00), sekä toisia autetaan ja kannustetaan työssä (3,71).



KUVIO 8. Työyhteisön toimivuus vastausten keskiarvot (n=21).

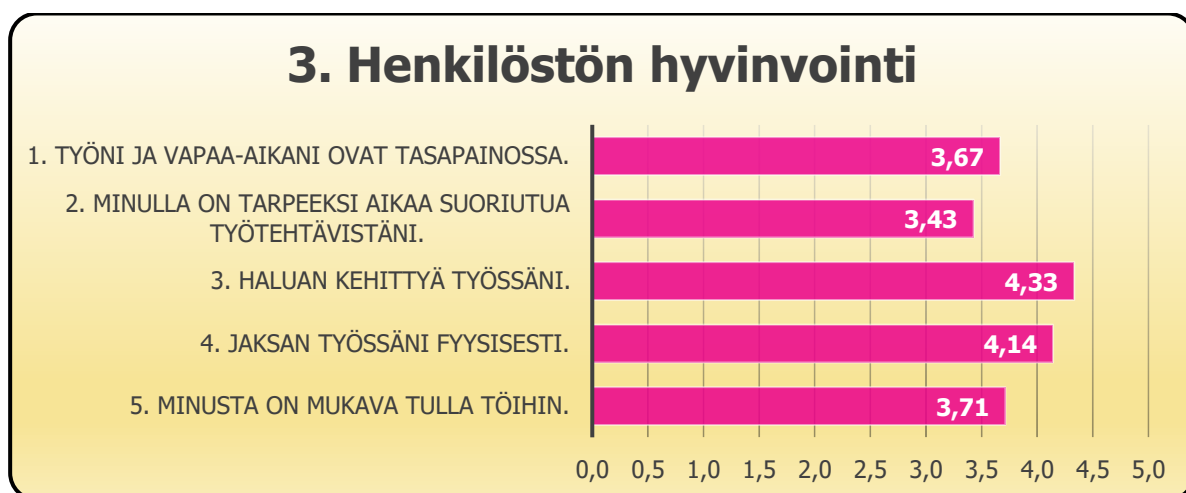
Kysymyksen kaksi työyhteisön toimivuuden (kuvio 9) vastausten jakaumista voi nähdä selkeitä piikkejä. Yli puolet vastaajista 76,19 % (n=17) ovat täysin samaa mieltä tai jossain määrin samaa mieltä, että he kuuluvat työporukkaan (väittämä 1.3), mutta vastaavasti 19,04 % (n=4) ovat täysin eri mieltä tai jossain määrin eri mieltä asiasta. Kysymyksen huonoimman keskiarvon saanut väittämä 1.2 Työt jakautuvat tasapuolisesti kaikille jakautui niin, että 52,39 % (n=11) olivat täysin eri mieltä tai jossain määrin eri mieltä asiasta ja 38,10 % (n=8) olivat jossain määrin samaa mieltä.



KUVIO 9. Työyhteisön toimivuus vastatusten jakaumat (n=21).

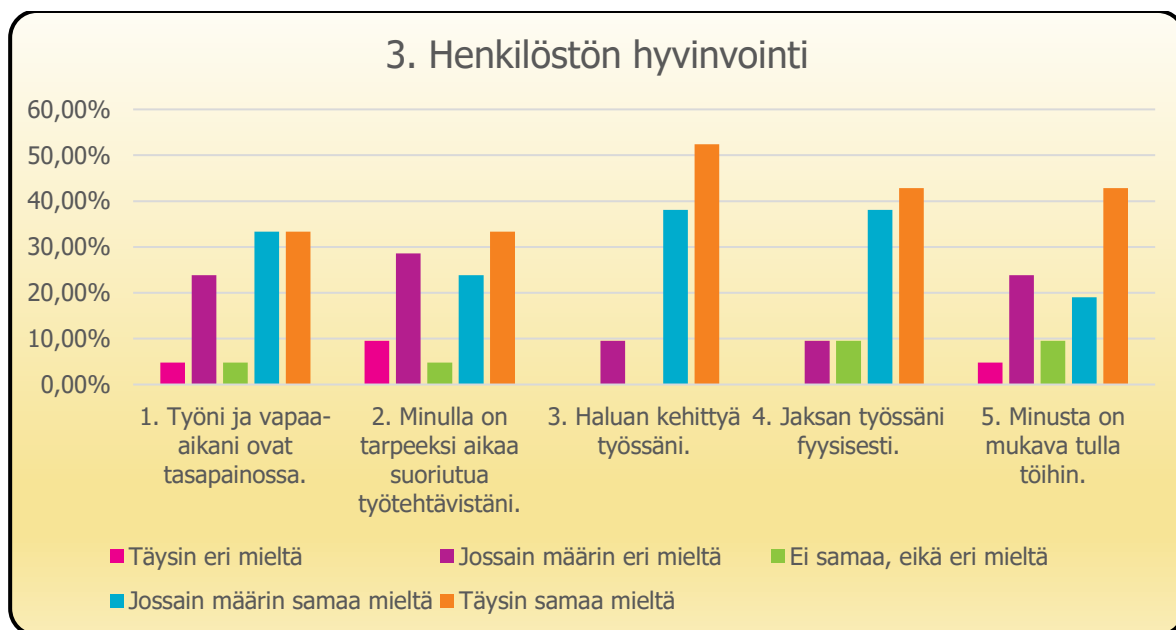
### 6.3 Henkilöstön hyvinvointi

Kysymyksessä kolme käsiteltiin henkilöstön hyvinvointia (kuvio 10). Vastaajat ovat halukkaita kehittämään työssään (4,33) ja he kokevat olevansa fyysisesti hyvässä kunnossa työstä selviytyäkseen (4,14). Huonoimman keskiarvon tässä kysymyksessä sai väittämä 1.2 Minulla on tarpeeksi aikaa suoriutua työstäni (3,43). Tulokset olivat keskiarvojen perusteella tässä kysymyksessä melko tasaiset ja se saikin koko kyselyssä parhaimman keskiarvon 3,9.



KUVIO 10. Henkilöstön hyvinvointi vastausten keskiarvot (n=21).

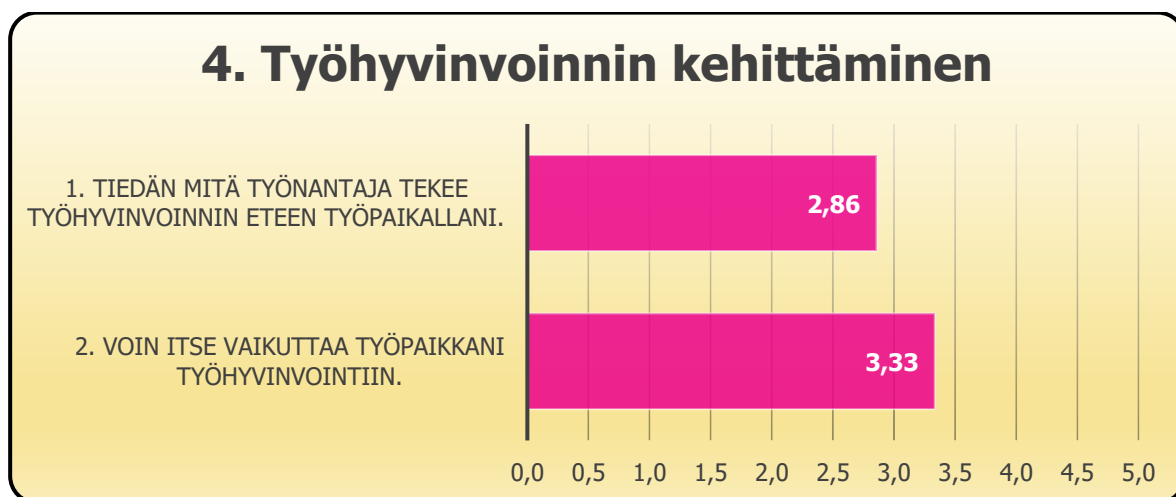
Henkilöstön omaa hyvinvointia koskevien väittämien vastauksissa tuli myös paljon vaihteluita, vaikka keskiarvot olivat hyviä. Kuviosta 11 voi nähdä miten henkilöstön hyvinvoinnin kysymyksen vastaukset jakautuivat. Väittämässä 3.3 suurin osa vastanneista olivat myönteisiä, että he haluavat kehittyä työssään. 90,48 % (n=19) vastaajaa olivat ovat täysin samaa mieltä tai jossain määrin samaa mieltä asiasta. 80,96 % (n=17) vastaajaa olivat ovat täysin samaa mieltä tai jossain määrin samaa mieltä, että he jaksavat työssään fyysisesti hyvin (väittämä 3.4). Huonoimman keskiarvon saanut väittämän 3.2 minulla on tarpeeksi aikaa suoriutua työtehtävistäni, vastauksista 57,14 % (n=12) olivat jossain määrin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että aikaa on riittävästi työtehtäviin. Vastaavasti 38,10 % (n=8) olivat jossain määrin eri mieltä tai täysin eri mieltä asiasta. Tässä väittämässä ei ollut niin selkeää piikkiä kuin paremman keskiarvon saaneissa, vaan vastaajat jakautuvat tasaisemmin positiivisiin ja negatiivisiin vastauksiin.



KUVIO 11. Henkilöstön hyvinvointi vastausten jakaumat (n=21).

#### 6.4 Työhyvinvoinnin kehittäminen

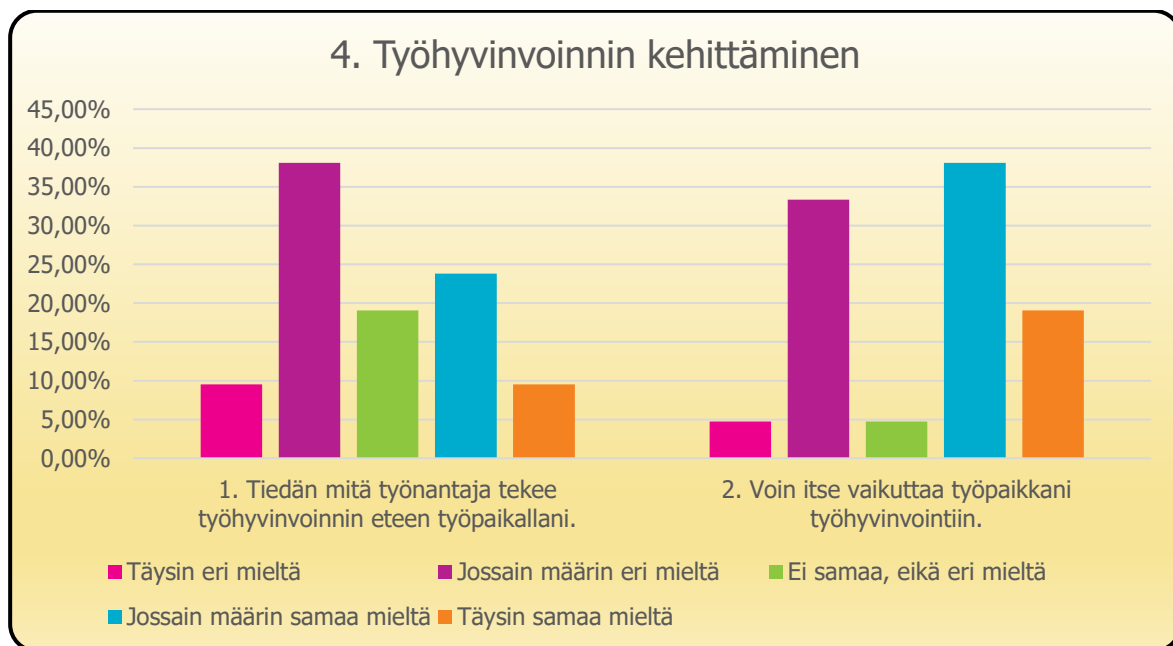
Työhyvinvoinnin kehittäminen (kuvio 12) sai huonoimman keskiarvon koko kyselyssä, sen ollessa 3,1. Väittämä 4.1 Tiedän mitä työnantaja tekee työhyvinvoinnin eteen työpaikallani, sai keskiarvokseen 2,86. ja väittämä 4.2 voin itse vaikuttaa työpaikkani hyvinvointiin sai keskiarvoksi 3,33.



KUVIO 12. Työhyvinvoinnin kehittäminen vastausten keskiarvot (n=21).

Kuviosta 13 voi nähdä vastausten jakaumat työhyvinvoinnin kehittämisen väittämässä. 47,62 % (n=10) vastaajista olivat täysin eri mieltä tai jossain määrin eri mieltä siitä, että he tietävät mitä työnantaja tekee työhyvinvoinnin eteen työpaikalla. 33,33 % (n=7) olivat asiasta jossain määrin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Neljä vastaajaa ei ollut samaa eikä eri mieltä.

Työhyvinvoinnin kehittämisen (kuvio 13) väittämän 4.2 Voin itse vaikuttaa työpaikkani työhyvinvointiin vastaajista 38,09 % (n=8) olivat täysin eri mieltä tai jossain määrin eri mieltä omista mahdollisuuksistaan vaikuttaa työpaikkansa hyvinvointiin. 57,15 % (n=12) vastaajista vastaavasti olivat asiasta jossain määrin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä ja yksi vastaaja ei ollut samaa eikä eri mieltä.



KUVIO 13. Työhyvinvoinnin kehittäminen vastausten jakaumat (n=21).

Kysymys viisi oli avoin kysymys, jossa kysyttiin mitä työhyvinvointiin liittyviä asioita työnantajan tulisi kehittää työpaikalla. Vastauksia tähän kysymykseen saatiin kahdeksan (n=8). Kysymyksessä oli mahdollisuus kertoa sanoin omia mielipiteitä työnantajan työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Vastaukset olivat seuraavanlaisia:

- Työn liikakuormittaminen tietyille henkilöille pitäisi ratkaista. Jakaa työtehtävät tasaisemmin työntekijöille. Vähentäisi työtaakkaa ja pitkiä sairaslomia.
- Työympäristön viihtyvyyteen. Työergonomiaan. Kannustaa ja tukea pitämään itsestään hyvää huolta.
- Virkistyspäiviä useammin, esim. 2 kertaa vuodessa.
- Tiedonvälitys, yhteisistä talon asioista/koko henkilöstö. Asettaa henkilöstön eriarvoiseen asemaan, kun "tieto ei liiku".
- Järjestää työntekijöille säännöllisesti virkistyspäiviä, antaa liikunta- tai kulttuurisetelitä. Järjestää mahdollisuus vuorotyöläisille osallistua johonkin säännölliseen harrastukseen.
- Liikunta/kulttuurisetelit, työkengät, virkistäytymistä ja palkitsemista.
- Hyvinvointisetelit käyttöön, kannustetaan pitämään itsensä kunnossa. Yhtenäiset työpaidat – yhteen kuuluvuuden tunne.
- Liikuntasetelitä. Enemmän tapahtumia henkilökunnalle.



Viimeinen kysymys, kysymys kuusi oli myös avoin kysymys, jossa kysyttiin, miten itse voisit kehittää työpaikkasi työhyvinvointia. Tähän haettiin ajatuksia, miten henkilöstö kokee oman vaikuttamisen mahdollisuudet työhyvinvoinnin eteen. Vastaukset olivat seuraavanlaisia:

- Pitää kiinni siitä, että on hyvä, reilu ja rehti työtoveri sekä pyrkii jatkossakin auttamaan.
- Esim. Tiedonvälitys osaltani, ystävällisyys muuta henkilöstöä kohtaan.
- Pitämällä hyvää mieltä yllä eikä antaa negatiivisuuden voittaa.
- Koittaisi olla kannustava toisia kohtaan, osallistumalla työnantajan tarjoamiin tapahtumiin.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Kokonaisuutena tulokset olivat hyviä, asiat voisivat olla paljon huonomminkin. Keskiarvotulokset olivat hyviä koko kyselyssä. Vaihtelua tuli melko paljon eri väittämään, mutta se oli odotettavissa. Kysymys on kuitenkin erilaisista, eri työnkuviissa ja eri osastoilla työskentelevistä ihmisistä, jotka kokevat tilanteet ja asiat eri tavoin. Tuloksista pystytään kuitenkin poimimaan pääkohtia, joissa tuntuu olevan eniten ongelmia. Kaikkia ei pysty ikinä miellyttämään täysin, mutta lähtökohtana tulee olla, että kaikilla olisi hyvä olla töissä ja työnteko olisi turvallista sekä mielekästä. Olisi tärkeää pystyä kitkemään suuret vaihtelut pois ja saada negatiiviset vastaukset minimiin, jotta koko henkilöstö kokisi työhyvinvoinnin omalta osaltaan tärkeäksi ja toimivaksi.

Vastauksia analysoidessa heräsi kysymys, voiko vastausten vaihtelu johtua osittain siitä, että Summassaessa työskennellään paljon vuorotyössä ja kaikki eivät välttämättä kohtaa kasvotusten kovan väkivallan useina. Kulkeeko tieto aina niille, joita ei nähdä usein? Kaikki eivät välttämättä näe ollenkaan esimiestä työaikojen ollessa niin erilaiset. Kasaantuuko toisissa vuoroissa työt eri tavalla kuin toisissa?

### **TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN**

Kuviosta 6 pystyi näkemään, että tiedonkulku oli johtamisen heikoin tulos kyselyssä. Viestiikö esimies riittävästi henkilöstölleen asioista? Työnjohto voisi ottaa käyttöön henkilökunnan sähköpostilistan, jota kautta koko henkilöstölle voitaisiin tiedottaa asioista. Sähköpostin kautta nykypäivänä tavoitetaan varmasti lähes kaikki. Kun postituslista on luotu valmiiksi, ei tietojen lähettämässä enää kestä kauaa ja näin voitaisiin varmistaa, että tieto saataisiin kaikille, jota ei välttämättä henkilökohtaisesti saada toimitettua. Sähköpostilla voidaan lähettää palaverien muistiot, henkilöstöpäivien tiedotteet, hyvinvointikyselyiden tulokset tai mitä vaan, mikä koskettaa henkilöstöä. Ei saa kuitenkaan tukkia sähköposteja niin, että tärkeät viestit jäävät lukematta turhanpäiväisten viestien joukosta.

Kuviossa 7 näkyi, että palautteen saannissa ei ollut selkeitä piikkejä, että se olisi hyvää tai huonoa, vaan jakauma oli tasainen. Silti osa henkilöstö kokee, etteivät he saa tarpeeksi palautetta ja osa taas kokee saavansa sitä riittävästi. Työyhteisössä onkin tärkeää muistaa antaa niin positiivista palautetta, kuin rakentavaa kritiikkiäkin. Työnjohto voisi omalla esimerkillään kannustaa myös henkilöstöään rakentavan palautteen antoon työtovereilleen. Palautteen annon ei tarvitse olla mitään suuri eleistä, vaan vaikka toteamus siitä, että jokin asia on hoidettu hyvin. Tähän voisi miettiä kuu-kauden työntekijän palkitsemista. Työnjohto voisi tehdä päätöksen, tai halutessa myös henkilöstö voisi olla valinnassa mukana. Palkinnon voisi saada joku, joka on kehittänyt omaa työtään, ollut ystävällinen, saanut hyvää asiakaspalautetta tai jotain vastaavaa. Tällä tavalla voitaisiin luoda henkilöstölle tunnetta, että heistä ja heidän tekemästään työstään välitetään ja sitä arvostetaan.

## **TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS**

Kuviosta 8 pystyi näkemään, että henkilöstö tuntee kuuluvansa porukkaan sekä toisia autetaan ja kannustetaan. Ilmapiiri työyhteisössä on kyselyn perusteella hyvä. On tärkeää, että työssä viihdytään. Työssä viihtyminen vaikuttaa koko työhyvinvointiin (TTK s.a.b.). Kuviosta 9 näki kuitenkin, että aivan kaikki eivät vastanneet myönteisesti porukkaan kuuluvuuteen, joten olisi tärkeää saada myös heidät tuntemaan itsensä osaksi työyhteisöä. Jokainen voi omalla käyttäytymisellään vaikuttaa siihen, että koko työyhteisöllä on hyvä olla. Otetaan toiset huomioon, autetaan tarvittaessa, ollaan ystävällisiä ja kannustavia (TTK s.a.b.). Ei vaadi paljon itseltään, että myös työkaverit viihtyvät paremmin työyhteisössä.

Töiden jakautumisen tasapuolisesti väittämän jakaumat voi nähdä kuviosta 9. Vastaajista 11 oli täysin eri mieltä tai jossain määrin eri mieltä, ja kahdeksan oli jossain määrin samaa mieltä asiasta. Miksi näin selkeät eroavaisuudet? Voiko poikkeamat selittyä eri osastoilla vai mikä saa ihmiset kokemaan asian niin eri tavalla? Tekevätkö toiset enemmän töitä palkkansa eteen kuin toiset? Työnantajana lähtisin yrittämään avata tätä asiaa paremmin, koska tämä asia on sellainen, joka voi tuoda työpaikalle kitkaa henkilöstön välille helposti ja huomaamatta. Henkilökohtaisten keskusteluiden kautta voisi olla mahdollista kartoittaa henkilöstön näkemyksiä asiasta kysymällä suoraan mitä mieltä tästä asiasta ollaan. Näin voisi mahdollisesti saada näkökulmia, joihin voisi sitten tarttua.

On tärkeää luoda yhteiset pelisäännöt koko työyhteisölle (jos niitä ei vielä ole), miten toimia, jos vaikka itsellä onkin hieman hiljaisempaa töissä ja joku toinen saattaisi tarvita apua. Apua voi tarjota varmasti myös yli osastorajojen. Muutenkin yhteiset pelisäännöt yhdessä henkilöstön kanssa luotuna voisivat olla hyvä idea työilmapiirin ylläpitämiseksi. Ne voivat luoda henkilöstölle viestiä siitä, että kaikki ovat samalla viivalla ja kaikilta odotetaan yhteistä panosta koko työyhteisön hyväksi. Tässä asiassa on hyvä myös nostaa esiin henkilöstön omaa vaikuttamista asioihin. Omalla tekemisellään voi myös vaikuttaa tasapuolisuuteen. Jos kokee eriarvoisuutta, tulee asiasta kertoa, koska työnjohto ei voi havaita kaikkea mitä työtä tehdessä tapahtuu.

## **HENKILÖSTÖN HYVINVOINTI**

Kuviosta 11 näkyi, että henkilöstö on halukas kehittymään työssään. Työnantajan voisi olla hyvä hyödyntää tätä henkilöstön intoa ja mahdollista innovatiivisuutta. Saako henkilöstö tuoda tarpeeksi esiin omia ajatuksiaan ja näkemyksiään työn kehittämiseen? Voisiko henkilöstöltä löytyä hyviä ideoita työpaikan kehittämiseen, joilla olisi vaikutusta työhyvinvointiin? Työnantaja voisi ajatella perustavansa jonkin ideariihen, johon valittaisiin myös henkilökunnan edustajia. Yhdessä siellä voitaisiin miettiä ideoita ja toimenpiteitä työyhteisön ja työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Kuviosta 11 näki myös sen, että osalla henkilöstöllä ei ole mielestään aikaa suoriutua työtehtävistään ja osalla on. Onko työntekijän omassa tekemisessä parannettavaa vai heijastaako tämä aiemmin

mainittuun töiden tasapuoliseen jakautumiseen. Jokaisen tulisi miettiä henkilökohtaisesti omaa työskentelyään ja priorisoiko tekemisensä oikein. Tekeekö henkilöstö sen työn, mitä heidän työvuorosaan kuuluu tehdä, vai kuluuko aikaa johonkin ylimääräiseen. Tietääkö työntekijät mitä oikeasti kuuluu tehdä? Onko resurssit vedetty liian tiukalle ja osataanko niitä kohdistaa oikein? Myös työnantajan tulisi selvittää keskustelujen ja työn seuraamisen avulla, missä vika voisi olla ja tehdä toimenpiteitä niiden korjaamiseksi.

## **TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN**

Kysymyksestä neljä nousi esiin ajatus, että tietääkö henkilöstö mitä työhyvinvointi on ja mitä se pitää sisällään? Kuvioista 13 pystyi näkemään, että kymmenen vastaajaa oli täysin eri mieltä tai jossain määrin eri mieltä siitä, että tietävät mitä työnantaja tekee työhyvinvoinnin eteen työpaikalla. Työnantajan olisi hyvä käydä henkilöstölleen läpi asiat, millä tavalla he panostavat työntekijöidensä työhyvinvointiin ja mitä kaikkea he tarjoavat työhyvinvointiin liittyen. Kuvioista 13 kävi myös ilmi, että kahdeksan vastaajaa olivat täysin eri mieltä tai jossain määrin eri mieltä omista mahdollisuuksistaan vaikuttaa työpaikkansa hyvinvointiin. Tämä oli mielestäni huolestuttavaa, koska jokainen voi jollain tapaa omalla panostuksellaan ja tekemisellään vaikuttaa. Eikö asiaa ymmärretä, vai eikö vain tiedetä miten ja mikä vaikuttaa työhyvinvointiin?

Avoimessa kysymyksessä viisi työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyen, kaikki esille nousseet asiat ovat tärkeitä. Työnantajaa helpottaa monesti juuri konkreettiset esimerkit siitä mitä henkilöstö kaipaa, kuten esille nousseet liikunta- ja kulttuurisetelit sekä virkistätymispäivät. Näihin asioihin onkin jo tulossa tämän vuoden aikana muutoksia. Lisäksi henkilöstö kaipasi kannustusta itsestä huolehtimiseen. Olisiko työnantajalla resursseja järjestää viikoittain tai kuukausittain mahdollisuus liikkumiseen, joka voisi olla palkallista aikaa? Se, että työaikana voi säännöllisesti harrastaa liikuntaa, voisi motivoida henkilöstöä pitämään itsestään fyysisesti parempaa huolta myös vapaa-ajalla.

Vaikka kysymyksessä kuusi vastauksia tuli vain neljä, niin ne olivat hyviä ja oltiin oikeiden asioiden äärellä. Omalla käyttäytymisellään pystytään vaikuttamaan paljon työyhteisön ilmapiiriin, jolla taas on vaikutusta kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin. Nämä asiat pitäisi saada kaikkien tietoisuuteen. Yhteisessä palaverissa voisi käydä läpi työhyvinvoinnin käsitteitä ja yleisesti sitä, mitä itse kukin voi tehdä asioiden eteen.

Summasaaren apulaisjohtajan (2019-10-11) haastattelun myötä nousi esiin asioita, joihin kehottaisin työnantajan kiinnittämään huomiota ja miettimään toimenpiteitä työhyvinvoinnin kehittämistä ajatellen. Isoimpana asiana voisi mielestäni pitää mittareiden puutteellisuutta, tai lähinnä niiden seurannan ja reagoinnin puuttumista. Haastattelusta jäi käsitys, että hyviä mittareita on käytössä, mutta niihin reagointi kaipaa kunnostautumista. Työnantajan olisi hyvä valita itselleen tärkeät ja riittävästi tietoa antavat mittarit (EK 2011, 11). Asioihin tulee ehdottomasti kiinnittää enemmän huomiota ja mittareista saatavaa tietoa hyödyntää.

Valitsemalla oikeat mittarit työnantaja voisi asettaa jostain mittareista myös tavoitteita henkilöstölle. Jokin mittari voisi toimia palkitsemisen mittarina. Esimerkiksi, jos työtapaturmia on nolla esimerkiksi puolen vuoden ajanjaksolla, olisi se kakkukahvien paikka koko henkilöstölle. Sairauspoissaolojen pientyminen jonkin tietyn prosenttiluvun alle, tai myynnin kasvaminen jonkin luvun yläpuolelle tarkoittaisi myös jotain palkitsemista. Osa mittareista ja palkitsemisista voisi olla osastokohtaisia tai vastaavasti koko työyhteisölle suunnattuja tavoitteita.

Työhyvinvointikysely antaa tuloksia sen hetkisestä tilanteesta. Tämän takia olisi tärkeää, että kysely toteutettaisiin tasaisin väliajoin, sen tulokset käytäisiin läpi pian ja niihin reagoitaisiin tarvittavalla tavalla. Tällä tavalla työnantaja pystyy näkemään paremmin missä mennään, mihin asioihin tulisi kiinnittää huomiota. Vuosittainen kyselyiden järjestäminen voisi olla ihanteellinen tämän kokoisessa työyhteisössä. Tarpeellinen reagointi ja toimenpiteet luovat henkilöstölle kuvan, että heidän mielipiteistään välitetään ja näin voidaan varmistaa kyselyihin vastaamisen jatkossakin.

Tutkimusongelmana olleen Summassaaren työhyvinvoinnin kehittämiseen, tutkimustuloksista pystytään antamaan useampia kehitysehdotuksia, joiden avulla Summassaaren johto voi lähteä työstämään henkilöstön työhyvinvointia. Tutkimus vastasi tutkimusongelman avuksi asetettuihin tutkimuskysymyksiin hyvin ja työstä on mahdollisuus löytää niihin vastaukset. Työhyvinvoinnin jatkuvan kehittämisen avulla voidaan parantaa henkilöstön kokonaisyhyvinvointia, jolla on merkitystä työssä jaksamiseen, viihtyvyyteen ja sitä kautta varmasti myös sairauslomien määrään. Voin vaan korostaa yhteistyötä työterveyshuollon ja muiden viranomaisten kanssa, sekä avointa ja luottamuksellista keskustelua henkilöstön ja työnjohdon välille. Elinkeinoelämän keskusliittokin (EK s.a) kertoo hyvinvoivan ihmisen tuottavan parasta tulosta organisaatiolleen.

## 8 POHDINTA

Työhyvinvointi on minulle lähellä sydäntä ja se on tärkeä asia, johon jokaisen työnantajan tulisi mielestäni panostaa. Tämä oli suurin syy siihen, miksi halusin tehdä opinnäytetyöni juuri Summassaareen, omaan työpaikkaani, koskien työhyvinvointia ja sen kehittämistä.

Opinnäytetyöllä on myös muu henkilökohtainen merkitys minulle. Haluan myös tulevaisuudessa työskennellä esimiestehtävissä, joten myös sitä ajatellen työstä on varmasti hyötyä tulevaisuudessa minulle itselleni jonkun organisaation esimiestehtävissä. Uskon, että työssä viihtyy jokainen paremmin, kun työhyvinvointiin panostetaan, koska se vaikuttaa niin moneen asiaan. Lähtökohtaisesti on mukavampi työskennellä hyvinvoivassa työyhteisössä ja haluan tulevaisuudessa turvata työntekijöilleni hyvinvoivan ja viihtyisän työyhteisön.

Työhyvinvoinnista on saatavilla paljon materiaalia, koska se on aina ollut osa työyhteisöjä. Toki aiemmin siitä on voitu käyttää eri nimityksiä, ja työhyvinvointiin suhtautuminen on ollut erilaista. Nykyään työhyvinvointiin on alettu panostamaan aina vaan enemmän ja koko ajan ilmestyy uutta ja päivitettyä tietoa aiheesta. Haasteena olikin kaiken tietotulvan keskeltä löytää ja rajata tähän työhön sopivat lähteet.

Mielestäni työn tekemisessä oli paljon haasteita, lähinnä aiheen rajaamisen kanssa. Aluksi tuntui, että olisi voinut kirjoittaa, vaikka mistä ja miten paljon, mutta työn edetessä ajatus muuttuikin, että sainkohan tästä asiasta riittävästi tietoa esille. Uskon kuitenkin onnistuneeni melko hyvin saamaan teoriaosuuden ja tutkimuksen kulkemaan käsi kädessä. Jälkikäteen ajateltuna kyselyssä jäi mietittävään se, että olisiko joitain kysymysten väittämiä voinut muuttaa, mutta olen kuitenkin tyytyväinen siihen, miten paljon tällä tutkimuksella sain ideoita kehittämiskohteista.

Toimeksiantaja oli tyytyväinen kyselyyn ja sen tuottamiin tuloksiin ja otti innolla vastaan kaikki kehitysehdotukset, joita olin saanut kyselytulosten ja haastattelun kautta esille. Summassaaren apulaisjohtaja toivoi konkreettisia ehdotuksia ja niitä hän sai. Halusin löytää vinkkejä Summassaaren johdolle työhyvinvoinnin johtamiseen ja kehittämiseen, joiden avulla voitaisiin tukea työntekijöiden työhyvinvointia ja vähentää sairauslomia. Uskonkin löytäneeni useampiakin hyviä vinkkejä. Ennen kaikkea Summassaaren johto sai lisää ajattelemisen aihetta mihin heidän mahdollisesti tulisi kiinnittää huomiota, ja mitä he voisivat tehdä työnantajana oman työyhteisönsä eteen nykyisten toimenpiteiden lisäksi.

Toivon, että Summassaaren johto ja henkilöstö saavat tästä tutkimuksesta kipinää työhyvinvoinnin kehittämiseen niin yksilö, työyhteisö kuin johtotasollakin. Taloudellinen tilanne antaa varmasti haastetta jatkossakin, mutta on asioita, joihin ei suuria investointeja tarvitse tehdä, vaan jo kuuntelemalla ja kommunikoimalla pääsee pitkälle. Toisaalta työhyvinvointiin satsaaminen on sijoitus, joka voi pienellä panostuksella tuoda monin kerroin takaisin organisaation tuloksessa.

On hienoa, että olemme sopineet Summassaaren johdon kanssa tuloksia yhdessä tarkastellessa, että pidämme henkilöstötilaisuuden, jossa avaamme henkilöstölle enemmän kyselyn tuloksia, kyselemme mitä ajatuksia ja toimenpiteitä tulokset ovat heidän mielestään herättäneet. Kuten olin kehitysehdoituksissani tuonut esille, niin tilaisuudessa on myös tarkoitus avata yleisesti työhyvinvoinnin käsitteitä, ja sitä mitä Summassaari tekee henkilöstönsä työhyvinvoinnin eteen, ja mitä he tarjoavat työntekijöille tällä hetkellä. Tarkoituksena on myös antaa esimerkkejä, miten henkilöstö itse voi vaikuttaa asioihin. Työhyvinvointi on yhteinen asia. On tärkeää voida hyvin yhdessä.

Koska kyseessä oli case-tutkimus Summassaarelle, niin tutkimuksen tuloksista ei hyödy kukaan muu kuin toimeksiantaja ja sekin vain hetkellisesti. Tarkoitus olikin vain tuottaa tietoa Summassaarelle ja se onnistui. Toivottavasti Summassaari voi tulevaisuudessa hyödyntää tekemääni työhyvinvointikyselyä, tai osaa siitä jatkaessaan säännöllisten kyselyiden tekemistä. On tärkeää ottaa huomioon, että työhyvinvointiin pitää panostaa tasaisesti ja saatavilla olevaan tietoon on tartuttava sen ollessa ajankohtaista. Uskon Summassaaren saavan asiat vielä nykyisestä parempaan suuntaan, kun pysytään työhyvinvoinnin ytimessä. Olemalla avoimia, kannustavia, luotettavia ja yhteistyökykyisiä pääsee jo pitkälle eteenpäin.

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- ALA-LAURINAHO, Arja 2017-10-19. Työn kehittäminen yhdessä tuo tuloksia [Blogi]. Työterveyslaitos. [Viitattu 2019-09-30.] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/blogi/tyon-kehittaminen-yhdessa-tuo-tuloksia/>
- ARO, Antti 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.
- AURA, Ossi ja AHONEN, Guy 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. [E-kirja.] Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/CAIBHXCTEB#kohta:STRATEGI-SEN\(\(20\)HYVINVOINNIN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)piste:b0](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/CAIBHXCTEB#kohta:STRATEGI-SEN((20)HYVINVOINNIN((20)JOHTAMINEN((20)piste:b0) Helsinki: Talentum Pro.
- EK 2011. EK:n työkykyjohtamisen malli. Elinkeinoelämän keskusliitto [digijulkaisu]. [Viitattu 2019-09-29.] Saatavissa: <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf>
- EK s.a. Työhyvinvointi, työterveys ja työturvallisuus. Elinkeinoelämän keskusliitto. [Viitattu 2019-09-29.] Saatavissa: <https://ek.fi/mita-teemme/tyoelama/tyohyvinvointi/>
- HEIKKILÄ, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. 9.uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- HÄNNINEN, Heidi 2018-07-31. Yhteistyössä parempaan työhyvinvointiin. JHL Motiivi-lehti. [Viitattu 2019-09-24.] Saatavissa: <https://motiivilehti.fi/lehti/artikkeli/tyohyvinvoinnin-mittarit-uidistuvat-yhteistyossa-parempaan-tyohyvinvointiin/>
- ILMARINEN s.a. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti [digijulkaisu]. Ilmarinen [Viitattu 2019-09-30.] Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opus-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf>
- JUUTI, Pauli ja VUORELA, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5.uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- KANANEN, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketoiminta ja palvelut -yksikkö. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111.
- KANANEN, Jorma 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketoiminta ja palvelut -yksikkö. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134.
- KAUHANEN, Juhani 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehitysohjelman laatiminen. 1.painos. Helsinki: Kauppakamari.
- LAKI TYÖSUOJELUN VALVONNASTA JA TYÖPAIKAN TYÖSUOJELUYHTEISTOIMINNASTA 2016/44. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2020-01-10.] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>
- MANKA, Marja-Liisa ja MANKA, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- RAURAMO, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- SAARANEN-KAUPPINEN, Anita ja PUUSNIEKKA, Anna 2006. KvaliMOTV – 5.5 Tapaustutkimus. [Viitattu 2019-09-26.] Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Saatavissa: [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_5.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html)
- SAIRAUSVAKUUTUSLAKI 2004/1224. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2020-01-10.] Saatavissa: <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20041224>
- STM s.a. Sosiaali- ja terveysministeriö, työhyvinvointi. [Viitattu 2019-09-30.] Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- SUMMASSAARI APULAISJOHTAJA 2019-10-11. Sironen Mika. [Haastattelu.] Saarijärvi: Kylpylähotelli Summassaari.



- SUMMASSAARI APULAISJOHTAJA 2020-01-06. Raportteja [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Maija-Leena Peltoluoto. [Tulostettu 2020-01-06.] Saatavissa: Saarijärvi: Kylpylähotelli Summassaari.
- SUONSIVU, Kaija 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2.painos. Kuopio: UNIpress.
- SUUTARINEN, Marjaana ja VESTERINEN, Pirkko-Liisa 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.
- TARKKONEN, Juhani 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Kuopio: UNIpress.
- TTK 2010. Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK. 1.painos. Painojussit Oy.
- TTK 2019. Työhyvinvoinnin johtaminen. Ohjeita yrityksen ja työpaikan johdolle. Työturvallisuuskeskus TTK [digijulkaisu]. [Viitattu 2020-02-23.] Saatavissa: [https://ttk.fi/files/6658/Tyohyvinvoinnin\\_johtaminen\\_201805\\_27689\\_netti.pdf](https://ttk.fi/files/6658/Tyohyvinvoinnin_johtaminen_201805_27689_netti.pdf)
- TTK s.a.a. Fyysiset kuormitustekijät. Työturvallisuuskeskus. [Viitattu 2019-09-24.] Saatavissa: [https://ttk.fi/tyoturvaluisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden\\_perusteet/tyoymparisto/fyysiset\\_kuormitustekijät](https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/tyoymparisto/fyysiset_kuormitustekijät)
- TTK s.a.b. Keinoja työn kuormittavuuden hallintaan. Työturvallisuuskeskus [digijulkaisu]. [Viitattu 2019-09-24.] Saatavissa: [https://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/keinoja\\_tyon\\_kuormittavuuden\\_hallintaan](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/keinoja_tyon_kuormittavuuden_hallintaan)
- TTK s.a.c. Psykososiaalinen kuormitus. Työturvallisuuskeskus. [Viitattu 2019-09-29.] Saatavissa: [https://ttk.fi/tyoturvaluisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen\\_kuormitus](https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus)
- TTK s.a.d. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Työturvallisuuskeskus [digijulkaisu]. [Viitattu 2019-09-24.] Saatavissa: [https://ttk.fi/files/4664/Tyohyvinvointia\\_kaikille\\_sukupolville.pdf](https://ttk.fi/files/4664/Tyohyvinvointia_kaikille_sukupolville.pdf)
- TTK s.a.e. Työsuojelu on yhteistoimintaa. Työturvallisuuskeskus. [Viitattu 2019-09-25.] Saatavissa: [https://ttk.fi/tyoturvaluisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyosuojelu\\_tyopaikalla](https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla)
- TTK s.a.f. Yhdessä kehittäminen työpaikalla. Työturvallisuuskeskus. [Viitattu 2020-01-27.] Saatavissa: [https://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/tyokalut\\_ja\\_kehittaminen/yhdessa\\_kehittaminen\\_tyopaikalla](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/tyokalut_ja_kehittaminen/yhdessa_kehittaminen_tyopaikalla)
- TTL s.a.a. Elintavat ja työhyvinvointi. Työterveyslaitos. [Viitattu 2019-09-30.] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/terveyden-edistaminen-tyopaikalla/elintavat-ja-tyohyvinvointi/>
- TTL s.a.b. Työhyvinvointi. Työterveyslaitos. [Viitattu 2019-09-24.] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- TTL s.a.c. Työhön liittyvä lainsäädäntö. Työterveyslaitos. [Viitattu 2019-09-24.] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyohon-liittyva-lainsaadanto/>
- TTL s.a.d. Työkykytalo. Työterveyslaitos. [Viitattu 2020-01-10]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>
- TYÖSUOJELU s.a. Psykososiaalinen kuormitus. Työsuojelu.fi. [Viitattu 2019-09-25.] Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>
- TYÖTERVEYSHUOLTOLAKI 2001/1383. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2020-01-10.] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>
- TYÖTURVALLISUUSLAKI 2002/738. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2020-01-10.] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- YHDENVERTAISUUSLAKI 2014/1325. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2020-01-10.] Saatavissa: <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325>

## LIITE 1: TYÖHYVINVOINTIKYSELY



## Työhyvinvointikysely Summassaari

### 1. Työhyvinvoinnin johtaminen (Esimiehellä tarkoitetaan tässä hotellin apulaisjohtajaa). Valitse sopivin vaihtoehto.

	Täysin eri mieltä	Jossain määrin eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Jossain määrin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Minä ja esimieheni kommunikoimme riittävästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Tiedonkulku toimii johdon ja henkilöstön välillä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Saan tarvittavaa tukea ja apua esimieheltäni työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Saan riittävästi palautetta työstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Esimieheni kohtelee kaikkia tasapuolisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 2. Työyhteisön toimivuus. Valitse sopivin vaihtoehto.

	Täysin eri mieltä	Jossain määrin eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Jossain määrin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Työt tehdään sovitulla tavalla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Työt jakautuvat tasapuolisesti kaikille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Tunnen kuuluvani porukkaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Toisia autetaan ja kannustetaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Työyhteisöni ilmapiiri on hyvä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3. Henkilöstön hyvinvointi. Valitse sopivin vaihtoehto.

	Täysin eri mieltä	Jossain määrin eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Jossain määrin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Työni ja vapaa-aikani ovat tasapainossa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Minulla on tarpeeksi aikaa suoriutua työtehtävistäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Haluan kehittyä työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Jaksan työssäni fyysisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Minusta on mukava tulla töihin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Valitse sopivin vaihtoehto.**

	Täysin eri mieltä	Jossain määrin eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Jossain määrin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Tiedän mitä työnantaja tekee työhyvinvoinnin eteen työpaikallani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Voin itse vaikuttaa työpaikkani työhyvinvointiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. Mitä työhyvinvointiin liittyviä asioita työnantajan tulisi kehittää työpaikallasi?**


**6. Miten itse voisit kehittää työpaikkasi työhyvinvointia?**


## LIITE 2: HAASTATTELUN KYSELYRUNKO

Apulaisjohtajan haastattelun kyselyrunko:

- Millä mallilla mielestä Summassaaren työhyvinvoinnin tila on tällä hetkellä kokonaisuutena katsottuna?
- Mitä haasteita näet Summassaaren työhyvinvoinnissa?
- Millaisia haasteita sinulla on ollut työhyvinvoinnin johtamisessa?
- Millä tavalla seuraatte työhyvinvointia ja mitä mittareita teillä on käytössä?
- Hyödynnättekö mittareista saatavaa tietoa? Miten?
- Millä tavoin Summassaari työnantajana panostaa henkilöstön työhyvinvointiin? Entä itse esimiehenä? Onko olemassa työsuhte-etuja tai palkitsemisia?
- Miten esimiehenä koet roolisi työhyvinvoinnissa tällä hetkellä? Entä sen kehittämisessä?

## LIITE 3: SAATE

Hei,

Olen kolmannen vuoden tradenomiopiskelija Savonia-ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyötä Summassaaren, aiheenani työhyvinvoinnin kehittäminen.

Nyt kaipaankin teidän apuanne ja toivon, että vastaisitte Summassaaren työhyvinvointikyselyyn, joka on osa opinnäytetyötäni.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 5 min. Kysely tehdään anonyymisti ja luottamuksellisesti.

Kyselyyn voi vastata vain kerran, ja se on avoinna kaksi viikkoa 24.12.2019 klo 23.59 saakka.

Pääset vastaamaan kyselyyn alla olevan linkin kautta.

Kiitos avustasi!

Jos tulee kysyttävää, niin minuun voi olla yhteydessä, joko puhelimitse tai sähköpostilla.

Terveisin,

**Mannu**

Maija-Leena Peltoluoto

Savonia AMK