



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Noora Matilainen

# Palkanlaskennan osaston työhyvinvoinnin kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2020

Tekijä Otsikko	Noora Matilainen Palkanlaskennan osaston työhyvinvoinnin kehittäminen
Sivumäärä Aika	65 sivua + 1 liite Toukokuu 2020
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Eija Westerberg
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää Yritys X:n palkanlaskennan osaston työhyvinvointia ja laatia kehitysehdotuksia, jotta työhyvinvointia voitaisiin parantaa. Työ toteutettiin kehittämistutkimuksellisena opinnäytetyönä.</p> <p>Työssä perehdyttiin organisaatiossa jo laadittuihin kahteen henkilöstökyselyyn, jotka toteutettiin keväällä ja syksyllä 2019. Näiden pohjalta luotiin haastattelurungot yksilöhaastatteluihin, jotka toteutettiin neljän eri työntekijän kanssa. Työssä käytettiin hyväksi niin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää kuin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, mikä on tyypillistä kehittämistutkimukselle. Näiden tulosten perusteella luotiin kolme kehitysehdotusta, joiden kautta palkanlaskennan osaston työhyvinvointi voisi parantua. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, ja teemana näissä oli työhyvinvointi. Opinnäytetyötä varten haastateltiin neljä työntekijää maaliskuussa 2020.</p> <p>Kyselyiden välillä palkanlaskennan osastolla tapahtui muutoksia esimiesvastuissa ja työntekijöiden lähiesimies vaihtui. Tämä näkyi kevään henkilöstökyselyn tuloksissa niin, että työntekijät eivät olleet tienneet ketä arvioivat, kun kysyttiin omasta esimiehestä. Tämän takia myös kyselyn tulosten luotettavuus kärsi. Mahdollisesti esimiesmuutosten takia syksyn kyselyn tulokset olivat parempia ja yleensä henkilöstö voi osastolla hyvin.</p> <p>Haastatteluissa nousi esiin myönteisiä ja osin kielteisiä tekijöitä, jotka vaikuttivat työhyvinvointiin. Kaikista haastatteluista selvisi, että työntekijät kokivat, että töihin oli kiva tulla, työkaverit olivat kivoja ja työn tekotavat ja tekoajat koettiin joustaviksi. Haastatteluissa nousi esiin kuitenkin myös kehityskohteita kuten heikko mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaan ja työkuorman suuruus. Näiden lisäksi esimieheltä toivottiin enemmän palautetta ja työvälineet ja tilat koettiin puutteellisiksi.</p> <p>Kyselyn ja haastatteluiden pohjalta luotiin osastolle kolme kehittämissuositusta. Nämä olivat työkuorman pienentäminen osaamisen jakamisella, enemmän palautetta ja tukea esimieheltä ja paremmat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ja sen tekotapoihin. Kehitysehdotukset luotiin mahdollisimman toteuttamiskelpoisiksi, jotta palkanlaskennan osasto hyötyisi niistä mahdollisimman paljon.</p>	
Avainsanat	työhyvinvointi, työhyvinvoinnin kehittäminen, työmotivaatio

Author Title	Noora Matilainen Developing Wellbeing at a Workplace in Payroll Department
Number of Pages Date	65 pages + 1 appendix May 2020
Degree	Bachelor of Business Administration (BBA)
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational development
Instructor	Eija Westerberg Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to study the Wellbeing at work in the Payroll department of Organization X to come up with ideas to develop it.</p> <p>The thesis utilized the methods of development research. The thesis used both primary and secondary data for research. First, the thesis focused on studying the results of two employee surveys executed in the organization at spring and fall of 2019. After that the interview questions were developed for conducting interviews with the employees. With the surveys and interviews, the thesis used both qualitative and quantitative research methods.</p> <p>The analysis of the situation in the Payroll department showed that the Payroll made some changes to the leadership roles in between the two surveys they conducted. As a result, the supervisor changed for everyone. In the survey from spring 2019, it is visible in the employees not knowing who they were evaluating when asked to evaluate their superior. Due to this recent change, the results were not quite trustworthy. This change might have also impacted the results of the survey from fall 2019, however the results were better in that survey. From the results of this survey, it can be seen that the employees mainly enjoyed working in the Payroll department.</p> <p>The interviews were executed as theme interviews about being wellbeing at work. Four employees were interviewed in March of 2020. In the interviews, the employees mentioned both positive and negative factors that had an impact on their wellbeing at work. All the people who were interviewed thought that it is nice to come to work, they like the people they work with, and they find the ways of work and schedule flexible. Employees also thought there were things to improve. They thought that they did not have enough possibility to influence their job description, and some needed more feedback from the supervisor. Some also thought that the workload gets too big sometimes and the work equipment and workspace could be better. These findings formed the development part of the thesis.</p> <p>Three development ideas were created for the Payroll department based on the results of the surveys and interviews. These were, first lowering the workload by sharing knowledge more extensively; second supervisors should give more feedback and support to the employees; and third the employees should be given more opportunities to have an impact on their work and the way they do it. The development ideas should make a foundation for implementing these changes in everyday life in the Payroll department.</p>	
Keywords	wellbeing at work, developing wellbeing at work, work motivation

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työhyvinvointi ja sen kehittämisen merkitys	1
1.2	Opinnäytetyön aihe ja tavoite	2
1.3	Teoreettinen viitekehys	3
1.4	Toteutus ja menetelmät	4
1.5	Yritys X	4
1.6	Yritys X:n palkkahallinto	5
2	Hyvinvointi ja työhyvinvointi	8
2.1	Työhyvinvoinnin määritelmä	8
2.2	Henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi	13
2.3	Työmotivaatio	14
2.4	Työn imu	15
2.5	Työilmapiiri	16
2.6	Työkyky	18
2.7	Työhyvinvoinnin mittaaminen	20
2.8	Muutos ja työhyvinvointi	21
2.9	Työhyvinvoinnin kehittäminen	23
3	Opinnäytetyön toteutus	25
3.1	Opinnäytetyön toteutus tiivistettynä	25
3.2	Kehittämistutkimus	25
3.3	Tutkimusmenetelmät	26
3.3.1	Työhyvinvointikysely	27
3.3.2	Yritys X:n henkilöstön työtyytyväisyyden mittaus	28
3.3.3	Vuoden 2019 henkilöstökyselyt palkanlaskennan osastolle	29
3.3.4	eNPS	30
3.3.5	Haastattelu	31
3.3.6	Teemahaastattelu	32
3.4	Kevään 2019 henkilöstökyselyn tulokset	32
3.4.1	eNPS ja strategiset tavoitteet	33
3.4.2	Esimiestyö	33
3.4.3	Oma työskentely	34
3.4.4	Avoimet kysymykset	35
3.4.5	Yhteenveto	38
3.5	Syksyn 2019 henkilöstökyselyn tulokset	40
3.5.1	eNPS ja strategiset tavoitteet	41

3.5.2	Esimiestyö	42
3.5.3	Oma työskentely	43
3.5.4	Avoimet kysymykset	43
3.5.5	Yhteenveto	47
3.6	Haastattelut	49
4	Tulokset	51
4.1	Kyselyiden tulokset	51
4.2	Haastatteluiden tulokset	54
5	Johtopäätökset	58
5.1	Tavoitteiden toteutuminen	58
5.2	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	62
5.3	Kehitysehdotukset ja mahdolliset jatkotutkimukset	64
	Lähteet	66
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset	

# 1 Johdanto

## 1.1 Työhyvinvointi ja sen kehittämisen merkitys

Työhyvinvointi on työyhteisön kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus kokea työn iloa ja onnistumisia. Se millaiseksi työntekijät kokevat olonsa työpäivän aikana on olennaista työhyvinvoinnissa. Työhyvinvointi voidaan ajatella työyhteisön yhteisenä vireystilana ja toisaalta työntekijän itsensä henkilökohtaisena tunteena. Työhyvinvointia on hankala määritellä tarkasti, koska se merkitsee kaikille erilaisia asioita, jotkut voivat arvostaa enemmän turvallisuutta, jotkut vapautta. Kuitenkin työyhteisön hyvinvointi koostuu kaikkien yksilöiden hyvinvoinnista. (Ojala & Ahonen 2003, 19–20.)

Työhyvinvointiin liittyy olennaisesti osaamisen kehittäminen, hyvä johtaminen, palkitseminen, vastuullinen liiketoiminta, työajat, tasa-arvo, työterveys, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, työkyky ja työturvallisuus. Työolojen kehittäminen, töiden järjestely ja töiden sisällön rikastuttaminen, joka tyydyttäisi työyhteisöä ja organisaatiota voidaan kutsua työhyvinvoinniksi. Jotta työhyvinvoinnin tulokset olisivat mahdollisimman hyviä, on kaikkia näitä osa-alueita kehitettävä. (Kauhanen 2010, 200–201.)

Työhyvinvointi on merkittävä asia organisaatioille. Hyvinvoivat työntekijät ovat sitoutuneita työnantajiansa, tekevät työnsä tehokkaasti ja vaikuttavat työyhteisön muihin jäseniin myönteisesti. Hyvinvoiva työyhteisö ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys, vaan sen eteen tulee työnantajan ja kaikkien työyhteisön jäsenten tehdä töitä.

Työelämä tarjoaa uusia vaatimuksia työntekijöille jatkuvasti. Tätä kautta myös työhyvinvoinnin vaatimukset työntekijöillä muuttuvat. Tämän vuoksi työhyvinvointia tulee kehittää organisaatioissa. Kehittäminen tapahtuu säännöllisten työhyvinvoinnin mittausten avulla. Mittaamisesta saatuja näistä tuloksia tulee tarkastella huolellisesti ja tarttua mahdollisiin epäkohtiin työyhteisön työhyvinvoinnissa. Näiden kautta voidaan laatia kehitysehdotuksia tulevaan ja laittaa nämä käytäntöön ja tätä kautta koko työyhteisön hyvinvointia voidaan kehittää parempaan suuntaan. Kehittämisessä tulee ottaa huomioon kaikkien työyhteisön jäsenten yksilölliset tarpeet sekä sen tarjoama hyöty organisaatiolle. Hyvinvoiva työyhteisö on koko organisaatiolle tuottava. Näiden tekijöiden vuoksi koin merkitykselliseksi tutkia nimenomaan työhyvinvointia ja pyrkiä kehittämään sitä organisaatiossa X. Työhyvinvoinnin kehittämällä voi olla vain myönteisiä vaikutuksia organisaatioon.

## 1.2 Opinnäytetyön aihe ja tavoite

Opinnäytetyön aiheena on analysoida Yritys X:n palkanlaskennan osaston työhyvinvoinnin tilaa ja tehdä kehitysehdotuksia hyvinvoinnin parantamiseksi. Osastolla toteutettiin kaksi henkilöstökyselyä puolen vuoden välein vuoden 2019 aikana. Näiden kyselyiden tuloksia verrattiin toisiinsa. Kyselyiden välissä osastolla muutettiin esimiesvastuita jonkin verran, millä saattoi olla vaikutusta työhyvinvointiin.

Kyselyissä ilmenneitä tuloksia analysoitiin ja niitä hyödyntäen toteutettiin yksilöhaastatteluja, joissa paneuduttiin vielä tarkemmin työhyvinvointiin osastolla yksilötasolla. Tavoitteena opinnäytetyöllä on kartoittaa palkanlaskennan osaston työhyvinvoinnin tilaa ja sen kehitystä sekä laatia kehitysehdotuksia tulevaan tuloksien pohjalta.

Jo ennen laajempaa teoriaan tutustumista työhypoteesiksi muodostui, että työhyvinvointi paranee ensimmäisen ja toisen kyselyn välillä. Teoria-aineistoa lähdettiin etsimään tukemaan tätä hypoteesia. Tutkimuksen kautta väite osoitettiin joko oikeaksi tai vääräksi. Työn tavoitteena on selvittää palkanlaskennan osastolla työskentelevien työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista ja tehdä kehittämissuhteita työhyvinvoinnin parantamiseksi. Tämä toteutetaan seuraavien tutkimuskysymysten kautta.

Miten työntekijät kokevat työhyvinvoinnin ennen esimiesmuutosta keväällä 2019?

Miten työntekijät kokevat työhyvinvoinnin esimiesmuutoksen jälkeen syksyllä 2019?

Mitä palkanlaskennan osastolla voitaisiin kehittää, jotta työhyvinvointi paranisi?



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.

Opinnäytetyö rakenne koostuu viidestä eri osa-alueesta. Nämä esiteltynä kuviossa 1. Ensimmäisenä osuutena on johdanto, jossa opinnäytetyön aihe, työn tavoite ja kohdeyrittäjä esitellään. Toisena osuutena on teoreettinen viitekehys, joka keskittyy työhyvinvointiin ja erilaisiin siihen liittyviin alateemoihin. Teoreettisen viitekehysten jälkeen esitellään opinnäytetyön varsinainen toteutus. Toteutuksessa kuvaillaan tarkemmin käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja esitellään organisaatiossa jo toteutettujen kyselyiden tuloksia. Neljännessä osuudessa kyselyiden ja itse toteutettujen haastatteluiden tulokset analysoidaan, jonka jälkeen esitellään opinnäytetyössä nousseet johtopäätökset ja esitellään luodut kehitysehdotukset.

### 1.3 Teoreettinen viitekehys

Teoreettista viitekehystä rakennettiin hakien mahdollisimman ajantasaista ja luotettavaa tietoa työhyvinvoinnista ja siihen liittyvistä teemoista. Hyvä teoreettiseen viitekehukseen tutustuminen tarjoaa erinomaisen pohjan itse tutkimuksen tekemiselle, luo näkökulmaa



koko aiheeseen ja antaa uskottavuutta opinnäytetyölle. Teoreettisen viitekehityksen tarkoitus on auttaa ratkaisemaan tutkimuskysymyksiä aiemmin tehtyjen tutkimusten kautta.

Teoreettista viitekehystä opinnäytetyöhön rakennettiin ensisijaisesti työhyvinvoinnista sen eri näkökulmista, kuten sen mittaamisesta ja kehittämisestä. Työhyvinvoinnin määriteltiin Jani Tarkkosen ”Työhyvinvointi johtamistehtävänä” ja Marja-Leena ja Marjut Mankan ”Työhyvinvointi” teosten kautta. Muita teemaan liittyviä määritelmiä kuten työn imu ja työkyky tehtiin käyttäen hyödyksi Työterveyslaitoksen verkkosivuja. Lainvelvoitteiden näkökulmasta työhyvinvointia tarkasteltiin työsopimuslain ja työturvallisuuslain avulla. Lisäksi itse kehittämistutkimukseen ja sen kirjoittamiseen tutustuttiin Jorma Kanasen teoksen ”Kehittämistutkimus opinnäytetyönä” kautta.

#### 1.4 Toteutus ja menetelmät

Opinnäytetyön tyyppinä on kehittämistutkimus. Kehittämistutkimuksessa yhdistyvät tutkimus ja kehittäminen. Siinä yhdistetään kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. (Kananen 2012 19).

Kehittämistutkimus valikoitui opinnäytetyön tyyppiä, koska siinä käytetään hyödyksi määrällistä ja laadullista tutkimusmenetelmää. Tässä opinnäytetyössä määrällisenä tutkimusmenetelmänä käytettiin Yritys X:ssä jo toteutettuja henkilöstökyselyitä. Laadullisena tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, jotka toteutettiin neljän työntekijän kanssa.

Tutkimuksen painotus on itse toteuttamissani haastatteluissa, joihin loin pohjaa analysoida organisaatiossa toteutettujen kyselyiden tuloksia. Kehittämistutkimuksen kohteena voi olla mikä tahansa organisaatiossa, johon voidaan vaikuttaa (Kananen 2012 19). Opinnäytetyössä kehittämiskohteena on Yritys X:n palkanlaskennan osaston työhyvinvointi.

#### 1.5 Yritys X

Yritys X on palvelualan yritys, joka toimii Suomessa ja kahdessa toisessa Pohjois-Euroopan maassa. Liiketoiminnasta kuitenkin yli kaksi kolmasosaa tapahtuu Suomessa. Yritys pitää yhteistyössä asiakkaiden kanssa kiinteistöt ja materiaalit mahdollisimman pitkään tuottavassa käytössä ja tehostaa energian ja raaka-aineiden käyttöä. Tavoit-

teena yrityksellä on jatkuvasti kasvattaa yrityksen tuottamaa positiivista ilmastovaikutusta eli hiilikädenjälkeä. Yritys työllistää yli 8000 työntekijää ja sen liikevaihto vuonna 2019 oli lähes 800 miljoonaa euroa. (Yritys X 2019.)

Yritys X:n liiketoimintaa tapahtuu neljällä eri toimialalla. Näitä ovat kiinteistöpalvelut Suomessa ja Ruotsissa, teollisuuspalvelut ja ympäristöpalvelu. Kiinteistöpalveluun kuuluu siivouspalveluita, kiinteistötekniikkaa, kiinteistöhuoltoa ja aula- ja muita tukipalveluita. Kiinteistöpalveluiden tavoitteena on tarjota asiakkaille palveluita, joilla luodaan kiinteistöjen käyttäjille parhaat mahdolliset olosuhteet työskentelyyn ja asumiseen. Ympäristöpalvelut tarjoavat asiakkaille kierrätyspalveluja, jätehuoltoa, kiertotalouden asiantuntijapalveluita sekä metsäpalveluita ja puukauppaa. Tavoitteena on auttaa asiakkaita toteuttamaan kiertotaloutta ja tukea heitä materiaalivirtojen koko elinkaaren ajan. Teollisuuspalvelut tarjoavat palveluita viemärihuollon, prosessipuhdistuksen, ympäristörakentamisen ja vaarallisten jätteiden kierrätyksen parissa. Näitä tarjotaan eri teollisuuden aloille, kuten metalli-, kaivos-, metsä-, kemian-, rakennus- ja konepajateollisuuteen. (Yritys X 2019.)

#### 1.6 Yritys X:n palkkahallinto

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Yritys X:n palkanlaskennan osaston työhyvinvointia. Palkanlaskentaan liittyvässä työssä on omia ominaispiirteitään, jotka vaikuttavat myös työhyvinvointiin. Tähän vaikuttavat muun muassa osaston koko, demografia, esimiesvastuut ja työtehtävien sisältö ja vastuu.

<b>Palkkahallinnon perustehtävät</b>
Palkanlaskenta
Palkkojen maksu
Palkansaajien ja esimiesten neuvonta palkkahallintoasioissa
Palkka- ja henkilöstökustannuksien suunnittelu ja tarkkailu
Organisaation palkkatason ja sen kehityksen seuranta
Palkkatilastointi sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille
Palkka- ja työsuhdetietojen arkistointi

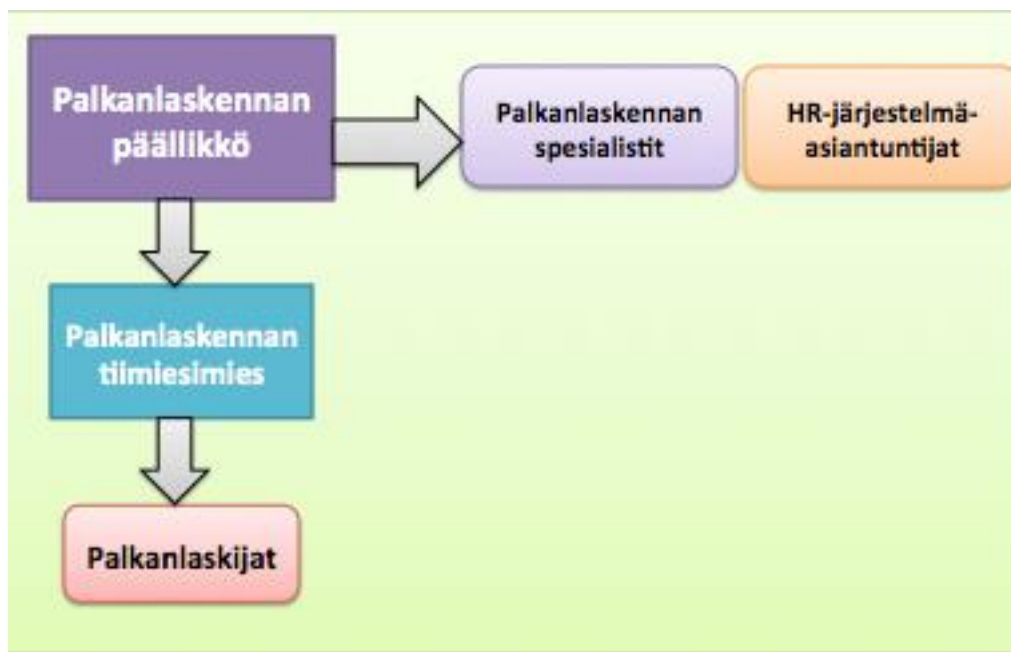
Kuvio 2. Palkanlaskennan perustehtävät (Kauhanen 2010, 192).

Kauhanen (2010, 192) määrittelee palkanlaskennan perustehtäviksi kuviossa 2 näkyvät asiat. Näihin kuuluvat palkanlaskenta, palkkojen maksu, palkansaajien ja esimiesten neuvonta palkkahallintoasioissa. Näiden lisäksi palkka- ja henkilöstökustannuksien suunnittelu ja tarkkailu, organisaation palkkatason ja sen kehityksen seuranta, palkkatilastointi sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille sekä palkka- ja työsuhdetietojen arkistointi.

Yritys X:n palkanlaskennan osasto kuuluu yrityksen keskitettyihin palveluihin ja sijaitsee Helsingissä. Osastolla työskentelee 11 kokoaikaista työntekijää, jotka laskevat palkkoja. Nämä työntekijät ovat tehtävänimikkeeltään joko palkanlaskijoita tai palkka-asiantuntijoita. Osastolla työskentelee myös neljä tarvittaessa töihin kutsuttavaa palkanlaskijaa, jotka työskentelevät kiireaikoina ja sijaistavat loma-aikoina. Palkanlaskijoiden ja palkka-

asiantuntijoiden lisäksi osastolla työskentelee neljä HR-järjestelmäasiantuntijaa ja kolme palkanlaskennan spesialistia. Järjestelmäasiantuntijat ovat palkanlaskennan ja henkilöstöhallinnon käytössä olevien järjestelmien pääkäyttäjiä, jotka ylläpitävät järjestelmiä, toimivat järjestelmien kehitysprojekteissa ja opastavat käyttäjiä. Palkanlaskennan spesialistit muun muassa hoitavat palkkojen tarkistusta ja maksatusta sekä niiden vientiä kirjanpitoon ja viranomais- ja liiketoimintaraportointia. Koko osastolla työskentelee 24 ihmistä, joista kolme on miehiä ja loput naisia. Ikäjakauma osastolla on laaja, aina 20-vuotiaasta yli 60-vuotiaaseen.

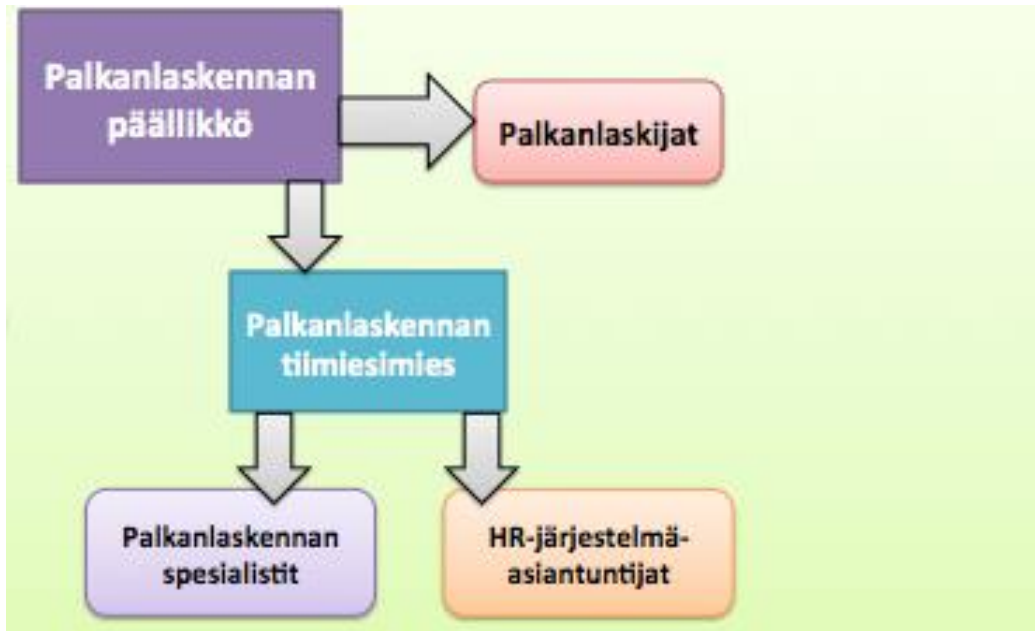
Palkanlaskennan osaston esimiehinä toimivat palkanlaskennan päällikkö ja palkanlaskennan tiimiesimies. Palkanlaskennan päällikkö toimii myös palkanlaskennan tiimiesimiehen lähiesimiehenä. Syksyyn 2019 asti organisaatorakenteessa palkanlaskennan päällikkö toimi palkanlaskennan spesialistien ja järjestelmäasiantuntijoiden ja palkanlaskennan tiimiesimies taas toimi palkanlaskijoiden ja palkka-asiantuntijoiden lähiesimiehenä. Tämä näkyy kuviossa 3.



Kuvio 3. Palkanlaskennan esimiesvastuut ennen esimiesmuutosta.

Syksyllä 2019 organisaatorakennetta muutettiin niin, että palkanlaskennan tiimiesimies sijoitettiin lähiesimieheksi järjestelmäasiantuntijoille ja palkanlaskennan spesialisteille ja

uusi palkanlaskennan päällikkö toimii lähiesimiehenä palkanlaskijoille ja palkka-asiantuntijoille. Hän toimii myös ylemmällä tasolla esimiehenä kaikille palkanlaskennan osastolla. Tämä näkyy kuviossa 4.



Kuvio 4. Palkanlaskennan esimiesvastuut esimiesmuutoksen jälkeen.

## 2 Hyvinvointi ja työhyvinvointi

### 2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Hyvinvointia on yleisesti vaikea määritellä. Ensimmäiset määritelmät hyvinvoinnista keskittyivät pahoinvoinnin, kuten sairauden tai tautien puuttumiseen. Nykyään painotus on psykologisissa oloiloissa. Hyvinvointi määritellään tilaksi, jossa ajatellaan elämästä positiivisesti ja ollaan siitä innostuneita. (Wright & Huang 2012). Hyvinvointiin kuuluu useita eri asioita kuten onnellisuus, tyytyväisyys, positiivinen vaikutus ja menestys. Se on subjektiivinen käsitys, joka perustuu henkilön omaan kokemukseen. Hyvinvointiin vaikuttavat aina yksilön tunteet ja kokemukset. (Burke 2017,4.)

Tarkkonen (2012, 13–14) määrittelee työhyvinvoinnin olevan yksilötasolla ilmenevänä kokemus. Tähän kokemukseen vaikuttaa samaan ja eri aikaan monta tekijää, jotka ovat riippuvaisia työorganisaatiosta, lähityöyhteisöstä, itse työstä ja työntekijästä sekä fyysi-

sestä työympäristöstä. Työhyvinvoinnissa on jatkuvaa tilanne- ja yksilökohtaista vaihtelua, joten sitä ei voida pitää pysyvänä tilana. Työorganisaatiolla on aina asiayhteys työhyvinvointiin, vaikka siihen vaikuttavat muutkin tekijät.

Työhyvinvointia voidaan tarkastella yksilön henkisestä näkökulmasta ja toiminnan näkökulmasta ja kahden eri toiminnan kohteena. Yksilöpsykologisena kokemuksena työhyvinvointi viittaa tilanteeseen, jossa työntekijä kokee arvostuksen, mielekkyyden, elämänilon, terveyden ja turvallisuuden kokemuksia omassa työssään. Tämän kautta työntekijä saa voimaa, niin sanotusti energisoituu. Toiminnan tasolla työhyvinvointi tarkoittaa velvollisuutta työntekijöiden työkyvystä ja työssä jaksamisesta, työturvallisuudesta ja henkisestä hyvinvoinnista huolehtimisesta. Henkisellä hyvinvoinnilla viitataan esimerkiksi työn sujuvuuteen ja häiriöttömyyteen, työn imuun, työssä viihtymiseen, onnistumisen ja arvostuksen kokemuksiin sekä yleiseen työtyytyväisyyteen. (Tarkkonen 2012, 22.)

Organisaation kulttuuri ja toimintatavat luovat perustan työhyvinvoinnille. Mahdollisuus vaikuttaa ja yleinen työn sisältö vaikuttavat merkittävästi työhyvinvointiin. Työn tulisi olla monipuolista ja opettavaista ja henkilöstöllä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa työn pelisääntöihin ja tavoitteisiin. Työyhteisön henkiseen tilaan vaikuttavat johtamisen laatu ja työilmapiiri eli sosiaalisten suhteiden tila työyhteisössä. Työhyvinvoinnin eteen yhteisössä tulee tehdä töitä. Se vaatii systemaattista suunnittelua ja toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen ylläpitoon ja kehittämiseen. Sitä tulisi myös arvioida säännöllisesti tavoitteiden asettamisen kautta. (Manka & Manka 2016, 76–80.)

On selvää, että työhyvinvointi on hyvin moniulotteista. Työhyvinvointiin itsessään voidaan tulkita kuuluvan monia eri käsitteitä. Näitä ovat esimerkiksi työtyytyväisyys, työhön osallistuminen, työhön sitoutuminen, positiiviset ja negatiiviset tunteet työpaikalla, flow-tila, luontainen motivaatio ja kunnianhimo. Nämä käsitteet ovat positiivisia, mutta myös negatiiviset käsitteet kuuluvat työhyvinvointiin kuten loppuun palaminen. (Fisher 2014, 14–15.)

Yksilöön liittyvät tekijät, työn sisältöön liittyvät tekijät, ilmapiiriin liittyvät tekijät, organisaatioon liittyvät tekijät ja johtamiseen liittyvät tekijät näkyvät työhyvinvoinnin käsitteessä. Näitä ovat esimerkiksi organisaatioilmapiiri, työmotivaatio ja stressitaso. (Manka 2016 15–18.) Viime aikoina käsitteen yhteydessä on puhuttu myös työnilon käsitteestä ja toisaalta myös työuupumuksesta. Tästä voi päätellä, että töiden sisällöt ovat muuttuneet

henkisesti ja sosiaalisesti kuormittavimmaksi kuin aiemmin. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 47.)

Jos yrityksessä käytetään hyväksi työhyvinvointipääomaa, luo se mahdollisuuksia esimerkiksi innovatiivisuudelle ja onnistuneille organisaatiomuutoksille. Työhyvinvoinnin perustaa rakennetaan jo itse työssä. Erityisesti mahdollisuus vaikuttaa omaan työskentelyyn sekä joustavat työprosessit ja hyvä johtaminen rakentavat pohjaa kestäväälle työhyvinvoinnille. Hyvällä johtamisella ja henkilöstön mukaan ottamisella voivat työnantajat kasvattaa työntekijöidensä työhyvinvointipääomaa. Jokaisen yksilöllisiä voimavaroja tulee tukea ja ottaa tunteet huomioon erilaisten faktojen rinnalle, jotta työhyvinvointipääoma karttuisi. (Manka & Manka 2016, 54–55.)

Työnantajan keinot kasvattaa työhyvinvointia	Työntekijän keinot kasvattaa työhyvinvointia
Osallistava esimiestyö	Osaamisen kehittäminen
Osaamisen kehittäminen	Hyvät työyhteistötaidot
Työntekijän vaikuttamismahdollisuudet	Jatkuva kehittyminen
Jousto työelämässä	Itsensäjohtaminen
Urasuunnittelu	Myönteinen asenne
Työterveys	Sopeutuminen muutoksiin
Ikäjohtaminen	
Erilaisten elämänvaiheiden huomiointi	
Kykyjen johtaminen	

Kuvio 5. Työntekijän ja työnantajan keinot kasvattaa työhyvinvointia (Manka & Manka 2016, 55–56).

Manka & Manka (2016, 55–56) esittelevät työhyvinvoinnin kasvattamisen keinot niin työntekijän kuin työnantajan näkökulmasta. Nämä näkyvät kuviossa 5. Työnantajan keinot työhyvinvoinnin kasvattamiselle ovat osallistava esimiestyö, osaamisen kehittäminen,

työntekijän vaikutusmahdollisuudet, jousto työelämässä, urasuunnittelu, työterveys, ikäjohtaminen, erilaisten elämänvaiheiden huomiointi ja kykyjen johtaminen. Työntekijän näkökulmasta keinoja ovat taas osaamisen kehittäminen, hyvät työyhteisötaidot, jatkuva kehittyminen, itsensäjohtaminen, myönteinen asenne ja muutoksiin sopeutuminen.

Työhyvinvoinnin kehittämisessä tulee aina ottaa huomioon työntekijän ja itse työn välinen suhde. Mielekäs työ voi olla olennaisessa osassa koko elämän tyytyväisyyden perustaa. Jotta työ olisi henkilöstön mielestä mielekästä tulisi sen olla haastavaa, kiinnostavaa, itsenäistä ja kehittävää. (Juuti 2006, 86.)

Johtamisjärjestelmä on organisaatioiden ydinrakenteena. Erot työhyvinvoinnin syissä ovat siinä, kuinka hyvin johtamisjärjestelmä toimii. Ei voida kiistää, että johtamisjärjestelmällä on hyvin keskeinen vaikutus organisaation työolosuhteisiin ja työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin johtamisen yhtenä vastuualueena on pitää huoli työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan. Hyvä työhyvinvoinnin johtaminen ottaa huomioon työntekijän työturvallisuuden, henkisen hyvinvoinnin, työkyvyn, työssä jaksamisen ja yksilölliset ominaisuudet, jotka vaikuttavat työhön. Näitä valvotaan vaadittavalla seurannalla, valvonnalla, varmistamisella ja ohjauksella. (Tarkkonen 2012, 74.)

Vaikka työhyvinvointiin panostaminen vaatii organisaatiolta aikaa ja rahaa, on tällä todistettu olevan suoria vaikutuksia sairauspoissaolojen vähenemiseen ja ennenaikaisiin eläkekuluihin, jotka vievät paljon kuluja organisaatiolta. Tämän takia organisaation tulisi panostaa esimerkiksi työterveyshuoltoon, työväliseisiin ja yleiseen työtyytyväisyyden parantamiseen jo kustannussyistä. (Kauhanen 2010, 201–202.) Työturvallisuus ja työterveys ovat työhyvinvoinnin osa-alueita, jotka sisältävät kokonaisuudessaan lakisääteisiä tavoitteita ja velvoitteita. Näiden lisäksi henkilöstön työssä jaksaminen ja työkyky ovat työperäisiltä osiltaan lakisääteisiä velvoitteita. Näistä säädetään niin työturvallisuuslaissa kuin työnantajan huolenpitovelvollisuudessa sekä rikoslain 47 luvussa. (Tarkkonen 2012, 50–51.)

Työsopimuslaissa määritellään työnantajan yleisvelvollisuudeksi, että työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on myös pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittää kykyjensä mukaan työrullaan etenemiseksi. (Työsopimuslaki 2001, 2 luku 1 §.) Myös työturvallisuuslaissa säädetään työnantajan yleisistä velvollisuuksista. Työnanta-



jan yleisessä huolehtimisvelvollisuudessa säädetään, että työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöidensä turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. (Työturvallisuuslaki 2002, 2 luku 8 §). Näihin asioihin vaikuttaminen vaikuttaa suoraan työntekijän hyvin- tai pahoinvointiin työpaikalla, mikä liittyy olennaisesti koko organisaation työhyvinvointiin.

Työterveyshuoltolaissa (2001 1luku 1§) säädetään, että jos yrityksellä on yksikin työntekijä, on työnantaja velvollinen tarjoamaan työntekijälle työterveyshuollon. Työterveyshuoltolain tarkoitus on edistää yhdessä työnantajien ja työntekijöiden kanssa työyhteisön toimintaa, työn, työympäristön ja työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä. Tämän lisäksi tarkoituksena on edistää työhön liittyvien tapaturmien ja sairauksien ehkäisyä ja työntekijän yleistä työkykyä. Työnantajan tulee tehdä kirjallinen työterveyshuollon toimintasuunnitelma. Tässä täytyy tulla ilmi työterveyshuoltoon liittyvät tavoitteet ja työpaikan olosuhteisiin liittyvät tarpeet työterveyden näkökulmasta. (Manka & Manka 2016, 93.)



Kuvio 6. Hyvinvoiva työyhteisö (Suonsivu 2011,136).

Kuviossa 6 vasemmalla esitetyt tekijät joustavuus, henkilöstöjohtaminen ja työn hallinta luovat onnistuessaan työhyvinvointia yhteisöön. Hyvinvoiva työyhteisön on tarkoitus saada sen jäsenet eli henkilöstö kokemaan oikealla esitettyjä asioita. Olisi koko organisaation edun mukaista, että henkilöstö kokisi työtyytyväisyyttä, motivaatiota, sitoutumista ja luottamusta, pystyisi hallitsemaan stressiä ja olisi tervettä. (Suonsivu 2011, 136.)

Tasa-arvoiset ja terveet työyhteisöt, joissa toimitaan oikeudenmukaisesti, toisiaan syrjimättä ja joissa henkilöstö osallistuu ovat työyhteisöjen työhyvinvoinnin perustana. Niin sukupuolten tasa-arvo, eri-ikäisten ja kulttuuristen ihmisten huomioonottaminen ja työn ja muun elämän yhteensovittaminen toteutuu tällaisessa työyhteisössä. Jos työntekijä kokee olevansa osa hyvinvoivaa työyhteisöä lisää se motivaatiota, luottamusta työnantajaan, sitoutumista työhön sekä työtyytyväisyyden ja stressin hallinnan kasvamista. Näiden kautta edellytyksen työssä jaksamiseen ja työsuorituksen paranemiseen kasvavat. (Suonsivu 2011, 58.)

Työhyvinvointi on aina yhteydessä koko organisaatioon, vaikka myös muut syyt liittyvät sen muodostumiseen. Organisaation eri hierarkkisilla tasoilla voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Koko organisaation tasolla pystytään luomaan erinomainen johtamisjärjestelmä ja johdonmukainen henkilöstöhallintapolitiikka. Lähiyhteisön tasolla on mahdollista kartoittaa kaikki mahdolliset haitat työhyvinvoinnin kannalta ja luoda toimenpideohjelma niiden välttämiseksi ja yleisesti kehittää lähiyhteisöä ja itse työtä. Yksilötasolla voidaan käydä kehityskeskusteluja ja arvioida jokaisen työntekijän kuormitusta yksilöllisesti. (Tarkkonen 2012, 43.)

## 2.2 Henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi

Henkilöstöjohtaminen on sarja toimintoja, joka tuo mahdolliseksi sen, että työntekijät ja työnantajat pääsevät yhteisymmärrykseen palvelussuhteiden kaikista työsuhteeseen liittyvistä ehdoista. Tavoitteena henkilöstöjohtamisella on houkutella organisaatioon hyviä työntekijöitä, pitää ne työsuhteessa tyytyväisinä sekä antaa edellytykset parhaalle mahdolliselle työsuoritukselle kannustamalla ja motivoimalla. (Kauhanen 2010, 16.)

Henkilöstöjohtamisen keskeinen tavoite on yksinkertainen. Jokaisen organisaation tulisi hyvällä henkilöstöjohtamisella pyrkiä palkitsemaan työntekijää hyvistä työsuorituksista ja antaa heille mahdollisuus kehittää omaa osaamista, jotta työkyky kehittyisi jatkuvasti ja työura pysyisi mahdollisimman pitkänä ja tyydyttävänä työntekijälle. Henkilöstöjohtaminen tarkoittaa organisaatiossa työvoiman hankintaa, motivointia, ylläpitoa sekä heidän kehittämistensä ja palkitsemista. (Kauhanen 2010, 16.)

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on henkilöstövoimavarojen ominaisuuksien ja määrän varmistaminen ja henkilöstön sitoutuminen ja motivaatio. Tehtävänä on tarjota hyvät

työnteon mahdollisuudet henkilöstölle käytännössä. Tähän kuuluu muun muassa turvallinen työympäristö, työolojen riskien minimointi, ongelmiin puuttuminen, terveyttä edistävät ja ergonomiset työvälineet ja työtilat. Hyvä yhteistyö sidosryhmien kuten työterveyshuollon ja työsuojelutoimijoiden kanssa kuuluu hyvään henkilöstöjohtamiseen. (Suonsivu 2011, 135.)

### 2.3 Työmotivaatio

Motivaatio määritellään psyykkiseksi tilaksi, joka ohjaa henkilön aktiivisuutta, ahkeruutta ja vireyttä toimia kohti omia tavoitteitaan. Motivaatio on energialähteenä kaikelle toiminnalle, säätelee sitä, kuinka käyttäytyään ja ohjaa toimintaa kohti asetettuja tavoitteita. Motivaation vaikutukset näkyvät muun muassa tekemisen intensiteetissä, suorituksen laadussa ja tehtävien valinnassa. (Sinokki 2016, 60–61.)

Motivaatiolla ja työhyvinvoinnilla on keskeinen yhteys. Ennen oli ajatus, että työhyvinvointi motivoi työntekijää. Nykyään ajatellaan ennemmin, että motivoitunut työntekijä tuntee tyytyväisyyttä tehdessään työtä, jonka kokee merkitykselliseksi. Riippuvuus työhyvinvoinnin ja motivaation kanssa osoittaa, että tyytyväinen työntekijä on myös tuottava työntekijä. Tämän takia hyvinvoiva henkilöstö on tärkeää myös koko organisaation kannalta. Tyytyväiset työntekijät myös pysyvät samalla työnantajalla pidempään, joten henkilöstön vaihtuvuus organisaatiossa on pienempi. (Rasila & Pitkonen 2010, 8.)

Motivaation merkitystä työn tulokseen ei voida kieltää. Jos työntekijä on motivoitunut, työskentelee hän innostuneesti ja suhtautuu työhönsä ilolla. Työmotivaatio vaikuttaa myös työn tehokkuuteen, palvelun laatuun sekä työntekijän ja koko työyhteisön hyvinvointiin. Ilo työn tekemiseen syntyy motivaation kautta ja ilo taas kasvattaa motivaatiota. (Sinokki 2016, 11.)

Motivaation merkittävimmät seikat ovat tietoisuus omasta suoriutumisesta, pätevyyden tunne omassa työtehtävässä, oman työn merkityksen tiedostaminen sekä valinnan mahdollisuus työn tekotavoissa. Motivoitunut työntekijä kokee itsensä hyvinvoivaksi työyhteisössä, jos työ sujuu ja on mielekästä, ympäristö on turvallinen ja terveyttä edistävä ja hänen työuraansa tuetaan. Jos työntekijä kokee tekevänsä merkityksellistä työtä muille tai jopa koko yhteiskunnalle, kykenee vaikuttamaan työnsä tekotapoihin, kokee kuuluvansa tärkeäksi osaksi omaa työyhteisöään ja kohdelluksi siellä oikeudenmukaisesti ja arvostetuksi, luo tämä työhyvinvointia. (Sinokki 2016, 13–15.)

Työmotivaation kannalta palautteen saaminen antaa uutta näkökulmaa omaan työhön ja auttaa korjaamaan omaa työskentelyä. Jos esimies antaa alaiselleen positiivista palautetta, luo tämä lisää voimavaroja ja kasvattaa motivaatiota suoriutua työssään paremmin. Esimiehen velvollisuus on antaa palautetta oman näkemyksensä mukaan. (Juuti & Vuorela 2015, 81.)

Motivaatiossa tulee ottaa huomioon jokaisen työntekijän yksilöllisyys. Työmotivaatiossa tulee kiinnittää huomiota yksilöllisyyden lisäksi myös työn ominaisuuksiin, johtamiseen ja työyhteisöön. Eri työntekijät motivoituvat eri asioista työssä. Toiselle merkityksellistä on rahapalkkiot, toiselle työn sisältö tai esimerkiksi mahdollisuus auttaa muita. Tähän vaikuttaa työn ominaisuuksien ja työympäristön lisäksi työntekijän persoonallisuus ja elämäntilanne. Työ koetaan usein motivoivaksi, jos se on riittävän haasteellista, tavoitteet ovat hyväksytyjä, palkkiot ovat saavutettavissa ja työntekijä kokee olevansa tärkeä osa suurempaa kokonaisuutta. Myös työyhteisö voi vaikuttaa merkittävästi työmotivaatioon. Vaikutus voi näkyä yksittäisen työntekijän motivaatiossa tai koko yhteisön motivaatiomapiirissä. (Sinokki 2016, 80–81.)

## 2.4 Työn imu

Työn imua kuvaillaan työntekijän näkökulmasta sellaiseksi tunteeksi, jossa hän kokee myönteistä motivaatio- ja tunnetilaa työssään. Kun työntekijä menee mielellään töihin, nauttii työstään ja kokee työtehtävänsä itselleen mieluisaksi, voidaan sanoa, että työntekijä kokee työn imua. Se, että työntekijä kokee työn imua, ei tarkoita sitä, että hän ainoastaan kokisi työn teon kivaksi. (Työterveyslaitos 2020.)

Työn imuun määritellään kuuluvaksi kolme hyvinvointiin liittyvää ulottuvuutta. Näitä ovat tarmokkuus, uppoutuminen ja omistautuminen. Tarmokkuus kertoo halusta panostaa energisyyteen, työtehtäviin myös hankalina hetkinä. Uppoutumiseen liittyy syvä keskittyminen ja paneutuminen työhön, jota kautta työntekijä kokee nautintoa. Ajantaju voi työhön paneutuessa kadota ja työstä voi olla vaikea irrottautua. Omistautuminen kertoo työn merkityksellisyydestä sekä inspiraation ja haasteellisuuden tunteesta omassa työssään. Työn imua voidaan kokea kaikilla työpaikoilla ja kaikissa ammateissa. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan, kaikkia aiemmin mainituista hyvinvoinnin ulottuvuudesta kokee viikoittain jopa kaksi kolmasosaa suomalaisista työssään. (Työterveyslaitos 2020.)

Työn imua voidaan työpaikalla pyrkiä edistämään. Jos lisätään työn imua lisääviä voimavaroja, auttavat ne työntekijää onnistumaan ja tekemää työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Organisaatioon liittyviä voimavaroja on työilmapiiri, työn varmuus, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista helpottavat käytännöt. Työyhteisön vuorovaikutukseen liittyviä voimavaroja ovat palaute, arvostus, esimiehen ja työyhteisön tuki, oikeudenmukaisuus ja johtamisen selkeät käytännöt. Työn järjestämiseen liittyviä voimavaroja ovat työroolien ja tavoitteiden selkeys, työaikojen joustavuus ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Itse työtehtävään liittyviä voimavaroja ovat työn monipuolisuus, kehittävyys ja palkitsevuus. (Työterveyslaitos 2020.)

Työn imu voidaan määritellä hyvin arvokkaaksi kokemukseksi hyvinvoinnista. Tämän lisäksi sillä on monia merkittäviä vaikutuksia työntekijälle itselleen, hänen vapaa-ajalleen ja organisaatiolle, jossa hän työskentelee. Työn imu voidaan liittää myönteisesti työntekijän hyvään työsuoritukseen, terveyteen ja yrityksen taloudelliseen tilanteeseen. Työn imua kokevat työntekijät ovat onnellisempia, kuin sitä kokemattomat työntekijät ja kokevat työn parantavan elämänlaatuaan. Luonteeltaan he ovat usein uudistushaluisia ja oma-aloitteisia sekä auttavat työkavereitaan, sitoutuvat työhönsä ja levittävät työn imua myös työyhteisössä. (Työterveyslaitos 2020.)

## 2.5 Työilmapiiri

Työilmapiiri on eri asia kuin työtyytyväisyys, mutta nämä molemmat ovat läheisesti sidoksissa toisiinsa. Työtyytyväisyys on sitä, että yksilö arvioi, kuinka hyvin kokee omien tarpeidensa toteutuvan yhteisössä. Työilmapiiri ei ole objektiivinen käsite ja on siten hankala määritellä. Sen voidaan kuitenkin sanoa olevan käsitys yhteisön sosiaalisen työympäristön laadusta. Työilmapiiri on henkilön oma kokemus, siitä millainen työympäristö on. (Aro 2018, 39.)

Mistä työilmapiiri koostuu
Viestinnän laatu ja määrä
Onnistumista tukeva johtamistapa
Arvot ja arvostukset
Ihmisten käytös ja tapakulttuuri
Työilmapiirin johtaminen
Organisaation historia ja ryhmädynamiikka
Ongelmanratkaisukäytännöt
Organisaation toimintaympäristön tilanne
Tavoitteiden, roolien ja prosessien selkeys ja mielekkyys

Kuvio 7. Mistä työilmapiiri koostuu. (Aro 2018, 41.)

Työilmapiiri koostuu useista eri tekijöistä. Kuviossa 7 on esitelty useita työilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä. Työilmapiiriin vaikuttaa esimiehen onnistumista tukeva johtamistapa ja työilmapiirin johtaminen yleisesti. Tavoitteet, roolit ja prosessit tulee olla selkeitä ja mielekkäitä ja organisaation toimintaympäristön tilanne tulee olla selkeä koko henkilöstölle. Viestinnän tulee olla onnistunutta ja sitä tulee olla tarpeeksi. Työyhteisön jäsenten tulee käyttäytyä hyvin toisiaan kohtaan ja muistaa arvostaa yhteisön jäseniä. Perusasia hyvälle työilmapiirille on hyvä käytös. Tämä koskee kaikkia työyhteisön jäseniä, niin esimiestä kuin työtovereita. Kaikille näille tekijöille yhteistä on organisaatiokulttuurin terveys. Millainen organisaatiokulttuuri on, vaikuttaa merkittävästi sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja sitä kautta työilmapiiriin. (Aro 2018, 41–50.)

Työilmapiiri on seuraus työoloista, kuten työhyvinvointi yleisestikin. Yleinen työilmapiiri kertoo yhteisön yleisestä tunnelmasta, luottamuksesta organisaation ja perusasenteesta työpaikkaa kohtaan. Hyvän työilmapiirin takaamiseksi olennaista olisi, että työn sisältö ja sen tekemisen edellytykset olisivat kohdallaan. Myös työpaikan sosiaalisten suhteiden tulisi olla hyvällä mallilla, jotta työilmapiiri pysyisi hyvänä. (Aho 2018, 41–43.)

Työyhteisön ilmapiiriin on osoitettu vaikuttavan suoraan tulokseen työyhteisön ilmapiiriin ja tuloksellisuuden välisissä tutkimuksissa. Nämä vaikutukset näkyvät usein kuitenkin

viiveellä organisaatiossa, jopa vuoden päästä ilmapiirin mittaamisesta. Ilmapiirin voidaan kuvailla olevan energiaa, jota koko työyhteisö pystyy käyttämään hyödykseen tämän vuoden aikana. (Juuti & Vuorela 2015, 52.)

Hyvä ilmapiiri perustuu aina työyhteisön jäsenten väliseen luottamukseen. Vaikka tämä on todennettu useissa tutkimuksissa, on sitä vaikea usein toteuttaa käytännössä. Usein työyhteisön jäsenten välille syntyy ristiriitoja. Jotta ilmapiiri voisi parantua työyhteisössä, olisi tärkeää kyetä keskustelemaan avoimesti. Väärinkäsitysten riski ihmisten välisessä kommunikaatiossa on aina suuri, joten toiset voivat tulkita tapauksen helposti väärin. Jos työyhteisön jäsenen toiminnan taustoja tunneta eikä niistä keskustella, voi tämä johtaa erilaisiin tulkintoihin. Mahdollisuudet ihmissuhteiden epäonnistumiselle nousevat tällaisissa tilanteissa. Väärinkäsitykset voivat aiheuttaa korkeitakin raja-aitoja työntekijöiden välille. Tämä taas voi johtaa ihmissuhteiden rikkoutumiseen, jolla voi olla suuri vaikutus koko työyhteisön työilmapiiriin. (Juuti & Vuorela 2015, 53–54.)

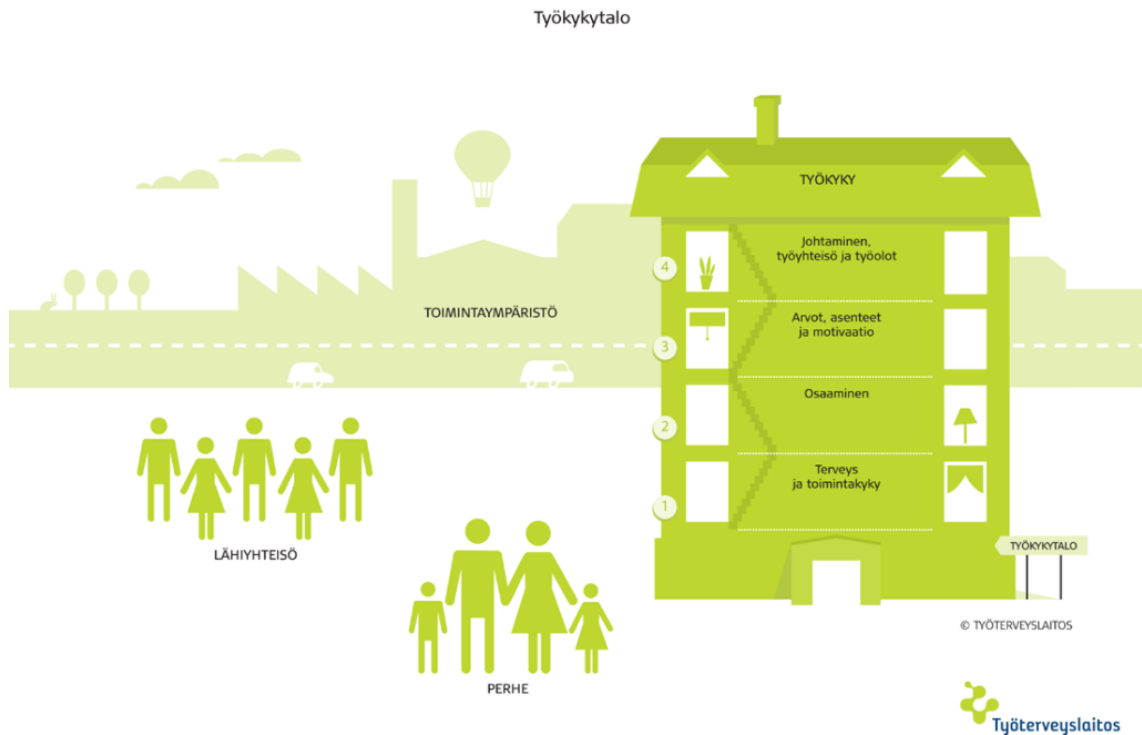
Arvot muodostavat perustan työilmapiirille. Työntekijän omien arvojen ja organisaation arvojen yhteen sopiessa, on työntekijällä mahdollisuus innostavaan ja tehokkaaseen työotteeseen ja voimaan hyvin. Jos organisaation arvot eivät sovi työntekijän omien kanssa yhteen, on tämä merkittävä riskitekijä työkyvyille. Jos kaikki työyhteisön jäsenet toimivat samojen arvojen mukaisesti, luodaan organisaatiossa pohjaa onnistuneelle johtamiselle ja työilmapiirille. (Aro 2018, 48–49.)

Usein ajatellaan työilmapiirin oleva esimiesten ja johdon vastuulla. Esimiehellä on tietenkin oma vastuunsa, mutta kaikilla työyhteisön jäsenillä on kuitenkin merkittävä vaikutus hyvän työilmapiirin ylläpidossa. Jos työilmapiiriä halutaan kehittää, tulee johdon olla ilmapiiristä aidosti kiinnostunut ja tekojen tulee olla konkreettisia. Työilmapiirin kehittämisessä on kyse johtamisen, työyhteisön ja työn kehittämisestä. Esimies ei voi tehdä kehittämistä yksin vaan tähän tarvitaan koko työyhteisön osallistumista ja myötävaikutusta. Osallistuminen työilmapiirin kehittämiseen voi myös kasvattaa henkilöstön työmotivaatiota ja he antavat kehitystyöhön arvokkaan näkökulman. (Aro 2018, 137–185.)

## 2.6 Työkyky

Työterveyslaitos on laatinut työkykytalon, joka kuvaa työntekijään vaikuttavia tekijöitä. Tähän on kuvattu neljä kerrosta, jotka kukin vaikuttavat työntekijän työelämään. Työky-

työkykytalo kuvataan kuviossa 8. Perustana työkyvylle luovat fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky sekä terveys. Toisessa kerroksena talossa on osaaminen. Osaamisen perustana voidaan pitää peruskoulutusta ja ammatillisia tietoja ja taitoja. Ammatillisten taitojen päivittäminen on työkyvyn kannalta tärkeää. Tällöin oppimista tapahtuu koko eliniän. (Työterveyslaitos 2019.)



Kuvio 8. Työterveyslaitoksen työkykytalo (Työterveyslaitos 2019.)

Kolmannessa kerroksessa sijaitsevat asenteet, arvot ja motivaatio. Myös muun vapaa-ajan ja työelämän yhteensovittaminen sijaitsevat tässä kerroksessa. Jos työtä pidetään mielekkäänä ja haasteellisena kasvattaa se työkykyä. Oma asenne vaikuttaa työkykyyn merkittävästi. Mikäli työ ei vastaa omia arvoja ja odotuksia, heikentyy yksilön työkyky. Neljännessä kerroksessa kuvataan esimiehen ja yleisen johtamisen vastuuta. Tässä kerroksessa sijaitsevat myös työolot, työyhteisö ja organisaatio eli konkreettisesti työpaikka. Esimiestyö ja johtaminen ovat keskeinen osa tämän kerroksen toimintaa. Johtavissa asemassa olevien henkilöiden velvollisuutena ja vastuulla on kehittää ja organisoida työpaikan toimintaa. (Työterveyslaitos 2019.)



Työkyvyn kuvaus talon muodossa helpottaa ymmärtämään, että työkyky koostuu useasta eri osa-alueesta, joista kaikista tulee pitää huolta ja kehittää työkyvyn ylläpitämiseksi. Työn ja työntekijän muuttuessa olisi tavoitteena turvata kaikkien kerrosten yhteensopivuus. Ensimmäisestä kerroksesta yksilö on lähinnä itse vastuussa, neljännessä kerroksesta taas esimies ja organisaatio. Työnantajayritys voi tukea monella tapaa työntekijän työkyvyn kehittämistä. Hyvä yhteistyö eri työkykyä ylläpitävien sidosryhmien kanssa on myös tärkeää. Työntekijän vastuulla on aktiivisesti itse osallistua oman työkykynsä ja koko työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Työkykytaloa ympäröi työntekijän oman verkostot. Myös yhteiskunnan säännöt ja rakenteet vaikuttavat työntekijän työkykyyn. Vastuu työntekijän työkyvystä jakautuukin siis kolmen eri osapuolen välille: yhteiskunnan, työnantajan sekä yksilön itsensä. (Työterveyslaitos 2019.)

## 2.7 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Henkilöstö sitoo organisaatiossa paljon voimavaroja ja on merkittävä strateginen tekijä. Siksi olisi olennaista kartoittaa ja mitata henkilöstöön liittyviä keskeisiä tekijöitä, jotta koko organisaation strategia saadaan toteutettua onnistuneesti. Henkilöstöstä pitäisi pyrkiä saamaan tietoa, jonka pohjalta voidaan suunnitella, ohjata ja analysoida esimerkiksi hyvinvointiin, osaamiseen, kustannuksiin ja johtamiseen liittyviä asioita. (Työturvallisuuskeskus 2006, 122.)

Työhyvinvoinnin mittaamista käytetään strategisen suunnittelun ja toteutuksen seurannan apuvälineenä. Samalla saadaan näkemys siitä, mihin suuntaan organisaatiossa tai työyhteisössä ollaan menossa ja kartoitetaan nykytilan kokonaisuus. Tavoitteena mittamisella on tarkastella, onko aiemmin asetettuihin tavoitteisiin päästy. Mittaamisen tulisi aina toimia apuvälineenä toiminnan kehittämisessä eikä se saisi muodostua itsetarkoitukseksi. Mittarit tulisi laatia huolella niin, että ne todella selkeyttäisivät yrityksen strategian kannalta tärkeitä asioita ja edesauttaisivat olennaisten asioiden kehitystä. (Suonsivu 2011, 98–100.)

Työhyvinvoinnin mittaaminen on tärkeää ennaltaehkäisevän työhyvinvoinnin kannalta, jotta ilmapiiristä, työoloista ja itse työntekijöistä saadaan tietoa ja mahdollisia kehitystoimenpiteitä voidaan toteuttaa. Tällaisilla mittauksilla voidaan saada arvokasta tietoa muutoksista työilmapiirissä. Seuranta ja mittaukset ovat tärkeitä, jotta mahdollisiin epäkohtiin voidaan puuttua ajoissa ja ennen kuin suurempia ongelmia pääsee syntymään. (Suonsivu 2011, 97.)

Työhyvinvointia voidaan mitata muun muassa riskien arvioinnilla, kehityskeskusteluilla ja työtyytyväisyyskyselyillä. Työhyvinvointia on syytä arvioida myös tunnusluvuilla, jotta kehitystä ja riskejä voidaan seurata. Tällaisia tunnuslukuja voi olla esimerkiksi sairauspoissaolojen määrä. Näiden lisäksi voidaan seurata ennakoivia tunnuslukuja, jotka voivat olla niin määrällisiä kuin laadullisiakin. Näistä esimerkkejä ovat työhyvinvointitutkimukset ja itsearvioinnit. (Manka & Manka 2016, 60.)

## 2.8 Muutos ja työhyvinvointi

Voidaan todeta, että jos muutoksiin suhtaudutaan myönteisesti, säilyy henkilöstön voimavarat ja myös työpaikka todennäköisemmin kuin, jos niihin suhtaudutaan kielteisesti. Kielteinen suhtautuminen saattaa johtaa stressaantumiseen, kuormittumiseen ja voimavarojen heikkenemiseen. Tämän lisäksi työyhteisössä voidaan alkaa suhtautua negatiivisesti sellaiseen työntekijään, joka suhtautuvaan kielteisellä asenteella. Kuitenkin positiivinen suhtautuminen muutoksiin on helpommin sanottu kuin tehty. Omaan suhtautumistapaansa voi olla vaikea vaikuttaa, koska tunteiden logiikkaa ei toimi kuten järjen logiikka. (Juuti & Virtanen 2009, 137.)

Hyvän johtajuuden merkitys yleensä kasvaa muutostilanteessa. Vuorovaikutuksen tulee olla kaksisuuntaista hyvän johtajuuden näkökulmasta. Hyvällä muutosjohtamisella on todettu olevan merkitystä työhyvinvointiin. Esimiehen tulee osata ennakoida hallitakseen muutostilanteita. Työntekijän motivoiminen on organisaation toiminnan kannalta oleellista muutostilanteessa. Se kuinka johto menettelee muutostilanteessa, vaikuttaa merkittävästi henkilöstön kokemuksiin tasa-arvoisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Nämä taas vaikuttavat suoraan henkilöstön tunteeseen hallinnasta muutostilanteessa. (Suonsivu 2011, 171.) Sellaisten muutosten keskellä, jotka vaikuttavat työsuhteeseen tai rooliin, on tärkeää ottaa aikaa yksilöllisille keskusteluille. Näissä voidaan käydä läpi odotuksia muutokseen liittyen avoimesti molemmin puolin. (Aro 2018, 162.)

Joidenkin on helppo tarttua muutoksen tuomiin asioihin ja toiminta-ajatuksiin. Toiset taas saattavat kyseenalaistaa asioita, mutta kykenevät mukautumaan uusiin tilanteisiin. Jotkut taas eivät selviä pienistäkään muutoksista ja toiset ovat täysin välinpitämättömiä muutoksia kohtaan. Oli muutos minkäkokoinen tahansa, tuo se aina haastetta tekemiseen. Omassa toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat henkilöstöön ja heidän kykyynsä samaistua uudistuneeseen organisaatioon. Luottamus ja avoin kommunikaatio auttavat löytämään oman roolin muutoksen jälkeen. (Ponteva 2010, 10–13.)

Kun työntekijä kohtaa muutoksen, käy hän läpi itse sisäisen muutosprosessin. Tähän kuuluu kolme vaihetta, joista ensimmäinen on vanhasta luopuminen. Tämän jälkeen tulee uuteen sopeutuminen ja lopulta uuden alkua. Näiden vaiheiden vahvuus ja merkitys vaihtelee eri työntekijöillä. Ensimmäiseen vaiheeseen voi kuulua vahva muutoksen kyseenalaistaminen, halu pitää kiinni entisestä, luopumisen tuska ja kaipaus selkeään johtamiseen esimieheltä. Tämä johtuu epävarmuuden tunteesta, joka vaivaa työntekijää tulevaisuutta ajatellen. Jotkut ihmiset voivat nähdä tässä vaiheessa vanhasta luopumisessa positiivisia asioita ja mahdollisuuden uuteen. (Pirinen 2014, 216–225.)

Toisessa vaiheessa erilaiset tunnereaktiot ovat todennäköisiä, koska vaihe edellyttää työntekijältä uuden oppimista ja omaksumista. Keskeneräisyys voi luoda turhautumista ja se voi johtaa ilmapiiiriongelmiin työyhteisössä. Uuden oppimisen äärellä voidaan kokea epävarmuutta ja pelkoa erityisesti, jos työntekijä ei ole saanut tarvittavaa huomiota muutoksen aikana. Tämän vaiheen lopussa luopuminen vanhasta tapahtuu ja epävarmuustekijät vähenevät merkittävästi. Usko tulevaan ja sen tarjoamiin mahdollisuuksiin kasvaa. Viimeisessä vaiheessa uuden toimintatavat on jo hyväksytty työyhteisöön. Tällöin pystytään näkemään muutoksen hyviä puolia ja perehdytään uuteen. Työntekijöille, joille muutos on tuntunut helpolta ja mieleiseltä, on tämä uusi mielenkiintoista, inspiroivaa ja innostavaa. Niille työntekijöille, joille muutos on tuntunut vaikeammalta, voi uudessa toimintatavassa pysyminen vaatia kurinalaisuutta, mutta olo voi olla helpottunut muutoksen ollessa vihdoin ohi. (Pirinen 2014, 216–225.)

Huolimatta organisaatiomuutoksen laadusta, luo se usein työntekijälle epävarmuuden tunteita. Tämä tunne voi säilyä vielä pitkään organisaatiomuutoksen jälkeenkin ja aiheuttaa stressiä ja vähentää työhyvinvointia. Työntekijän henkilökohtaiset voimavarat vaikuttavat siihen kuinka hän kokee muutokset ja selviytyy niistä. (Työterveyslaitos 2019.)

Kyky muuttua ja se, että osaa valita tarpeelliset muutokset ovat keskeisiä tekijöitä työntekijän hyvinvoinnin kannalta muutoksessa. Yhteistyö, kommunikointi ja sitoutuminen ovat niitä tärkeitä tekijöitä, joiden kautta muutoksessa onnistutaan. On olennaista saada henkilöstö sitoutumaan yhteiseen päämäärään. Hyvinvoiva henkilöstö kuuluu menestyksenkään muutoksen edellytyksiin. (Luoma & Arikoski 2006, 124–131.)

Jos muutos on vielä kesken, voi se vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen monien häiriötekijöiden kautta. Kun häiriöitä tulee työntekijän työssä lisääntyvissä määrin voi se aiheuttaa häiriökuormituksen, jossa työntekijälle tulee vastaan odottamattomia tilanteita,

joiden kohtaamiseen hän joutuu tekemään ylimääräistä työtä. Nämä häiriöt uhkaavat työhyvinvointia, koska työntekijä joutuu ponnistelemaan suoriutuakseen työstä eikä välttämättä silti ole tyytyväinen lopputulokseen. Tällaisen häiriökuormituksen on havaittu lisääntyvät erityisesti toiminnan murrosvaiheissa. Näissä tilanteissa organisaation toimintakonsepti jo vaatii uudistamista, mutta uusi käytännön ratkaisuja ei ole vielä otettu käyttöön. (Schaupp, Koli, Kurki & Laurinaho 2013, 52–53.)

## 2.9 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvointia voidaan haluta organisaatiossa kehittää monista eri syistä. Näitä voi olla esimerkiksi ihmisläheisyys tai taloudellinen hyöty jollain aikavälillä tai vaikka nämä molemmat. Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnin kehittäminen pienentää henkilöstöön kohdistuvia kustannuksia. Tämä voi näkyä sairauspoissaolojen vähenemisenä ja parempana työssä viihtymisenä, joka taas johtaa vaihtuvuuden pienenemiseen. Jos työhyvinvointia lähdetään kehittämään koko organisaatiossa, tulisi ottaa huomioon asioita ennen varsinaisen kehittämisen aloittamista. Lähtökohtaisesti tulisi tarkastella organisaation strategiaa, kulttuuria ja henkilöstörakennetta, sitten työhyvinvoinnin nykytilaa ja vielä mitä rajoituksia lainsäädäntö asettaa kehityksen näkökulmasta. (Kauhanen 2016, 63.)

Työhyvinvointi on organisaatioille merkittävä strateginen kilpailutekijä. Menestys perustuu ihmisten väliseen toimivaan keskinäiseen yhteistyöhön, osaamiseen ja haluun kehittää organisaation toimintaa. Tähän päästään hyvällä johtamisella, mutta olennaista on myös, että henkilöstö on terve ja hyvinvoiva. Työhyvinvointia kehitettäessä tulee ottaa huomioon niin henkilöstön kuin organisaationkin etu. Vain ratkaisut, joista on etua molemmille, voivat olla perustana työhyvinvoinnin strategialle. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 53–55.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen kohtaa jatkuvasti haasteita, koska työelämä muuttuu nopeasti. Organisaatioiden tulee tasapainoilla eri suuntiin. Tällöin voidaan nähdä työntekijät vain kustannuksina, vaikka juuri pelkkä resurssien leikkaus vaikuttaa koko organisaatioon ja kaikkien työskentelyyn. Yksinkertaisesti hyvinvoinnin kehittäminen saattaa tulos-paineissa jäädä taka-alalle, vaikka menestyvät työyhteisöt ovat juurikin hyvinvoivia. Jos organisaatiossa on huono ilmapiiri, usein juuri osaavimmat työntekijät jättävät organisaation ja osaamispääoma organisaatiossa vähenee. Joten se, kuinka hyvinvoivaa henkilöstö on organisaatiossa ei ole tuloksen kannalta lainkaan yhdentekevää. (Juuti & Vuorela 2015, 161–162.)

Olennainen lähtökohta työyhteisön kehittämiseksi on luottamus. Kehityksessä piilee aina riski ja työntekijä ei sitoudu siihen, jos ei luota työyhteisöön. (Aro 2018, 123). Johdon vastuu työilmapiirin kehittämisessä on merkittävä. Johdon tulee olla kiinnostunut kehittämisestä ja tehdä konkreettisia asioita sen eteen. Tätä kehitystyötä ei voida ulkoistaa, koska siinä on ennen kaikkea kyse johtamisen, työyhteisön ja työn kehittämisestä. Koko vastuuta ei voida kuitenkaan langettaa johdolle, vaan kaikkien työyhteisön jäsenten osallistumista ja myötävaikutusta tarvitaan. Henkilöstön mukaan ottaminen kehitystyöhön tukee heidän omaa työmotivaatiotaan ja antaa arvokasta näkökulmaa ja voimavaroja kehittämiseen. (Aro 2018, 137.)

Jos työhyvinvointia kehitetään, voivat motivaatio, työtyytyväisyys, työilmapiiri ja asiakaspalvelu parantua. Tämä antaa mahdollisuuden tulokselliseen kasvuun. Kun henkilöstö voi hyvin, kuluu työaika varsinaiseen työntekoon, eikä ongelmien pohtimiseen. Kun organisaation osaaminen kehittyy, syntyy innovatiivisia ratkaisuja ja tällöin avautuu mahdollisuuksia työn kehittämiseksi ja tuote- ja prosessi-ideoille. Hyvinvoiva henkilöstö on myös sitoutuneempaa organisaatioon, jolloin myös työn laatu paranee. (Manka & Manka 2016, 62.)

Onnistuneille kehittämismenetelmille on yhteistä, että ne perustuvat avoimelle ja luottamukselliselle vuorovaikutukselle, ihmisten osallistumiselle ja pyrkimykselle saada palautetta omasta toiminnasta. Tavoitteena kehittämiselle on saada läpinäkyväksi työyhteisön päämäärät eri näkökulmista, niin että se johtaisi entistä parempaan työyhteisöön. Kehittämisen keinot ovat moninaiset ja kaikkea voidaan kehittää. (Juuti & Vuorela 2015, 74–75.)

Usein henkilöstölle merkittävin psykososiaalinen ja fyysinen työympäristö on lähityöyhteisö. Tämä koostuu yleensä 2-30 työntekijästä ja sisältää yhteisen perustehtävän. Lähityöyhteisöä voidaan kutsua myös esimerkiksi osastoksi, jaokseksi, yksiköksi tai toimistoksi. Ryhmänä lähityöyhteisö on niin pieni, että kaikki tuntevat kaikki ainakin nimeltä ja tehtäviltään. Lähityöyhteisö voi kehittää omaa toimintaa omin voimin, vaikka koko organisaatiota koskevat päätökset ja teot vaikuttavat myös lähityöyhteisöön. Kun kehitystyötä toteutetaan lähityöyhteisössä, olisi olennaista tarkkailla myös työhyvinvointikäytäntöjä. Niiden toimivuutta tulisi arvioida ja etsiä tarvittaessa nykyistä parempia ratkaisuja. (Tarkkonen 2012, 150–161.)

Hyvin määritellyt tavoitteet, kaikkien halu, systemaattinen yhteistyö ja hyvä arviointikyky ovat työyhteisön ominaisuuksia, joita vaaditaan, jotta työyhteisö pystyy kehittämään hyviä ja ainutlaatuisia käytäntöjä. Rakennusaineiksi tarvitaan myös avoimuutta ja luottamusta. Hyvä yhteishenki luo vakaata pohjaa uusien käytäntöjen kehittämiseksi. Kun toivottu lopputulos saavutetaan, se vahvistaa koko yhteisön itseluottamusta, ilmapiiriä ja uskoa yhteistyöhön. Tällöin myös työyhteisön työhyvinvointi ja yhteisöllisyys paranevat. (Suonsivu 2011, 62.)

### **3 Opinnäytetyön toteutus**

#### **3.1 Opinnäytetyön toteutus tiivistettynä**

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistutkimustyyppisenä työnä. Tässä opinnäytetyössä kehityskohteena oli työhyvinvointi palkanlaskennan osastolla. Työssä tarkasteltiin ensin kevään 2019 henkilöstökyselyn tuloksia ottamatta kantaa aiemmin tehtyihin henkilöstökyselyihin. Kevään henkilöstökysely toteutettiin 6.5–31.5.2019. Tämän kyselyn jälkeen esimiesvastuita muutettiin niin, että osaston työntekijöiden lähiesimiehet vaihtuivat.

Kevään kyselyn tulosten analysoinnin jälkeen analysoitiin syksyllä 2019 toteutetun kyselyn tulokset. Syksyn henkilöstökysely toteutettiin 7.10.2019–27.10.2019. Kevään ja syksyn kyselyiden tulosten analysoinnin pohjalta laadittiin haastattelurungot teemahaastatteluja varten. Haastattelut olivat opinnäytetyön itse toteutettu laadullinen tiedonkeruumenetelmä, joiden tarkoitus oli tuottaa merkittävää uutta tietoa tutkittavasti aiheesta. Haastatteluiden ja kyselyiden tulosten analysoinnin pohjalta luotiin kehittämissuhteita tulevaan, jotta työhyvinvointi kehittyisi palkanlaskennan osastolla. Opinnäytetyössä käytettiin hyödyksi yrityksessä jo tehtyjä määrällisiä kyselyitä, joiden pohjalta tehtiin oma laadullinen tutkimus teemahaastatteluiden kautta.

#### **3.2 Kehittämistutkimus**

Kehittämistutkimuksessa yhdistyvät kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät. Se ei ole erillinen tutkimusmenetelmä vaan siinä yhdistetään eri tutkimusmenetelmiä kehittämiskohteen ja tilanteen mukaan. Kehittämistutkimus toteutetaan usein organisaation toiminnan parantamiseksi. (Kananen 2012, 19–20.)

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevia muuttujia, ilmiötä tai rakennetta sekä niiden välisiä suhteita. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa

tutkimuksessa ei käytetä määrällisiä keinoja ja siinä pyritään löytämään vastaukset ilman tilastollisia menetelmiä. Tarkoituksena laadullisessa tutkimuksessa on kuvata ilmiötä sekä ymmärtää sitä ja antaa siitä mielekäs tulkinta. (Kananen 2012, 29.)

Määrällisessä eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa lasketaan ilmiöön liittyviä frekvenssejä tai tekijöiden välisiä riippuvuussuhteita. Määrällisessä tutkimuksessa tutkimuskysymykset ovat johdettu aiemmista teorioista. Tämän takia kysymykset voidaan esittää strukturoidussa muodossa. Kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksena saadaan lukuja, joilla voidaan tehdä erilaisia tilastotieteellisiä laskuja. Määrät voidaan esitellä suhteellisina osuuksina kokonaismäärästä. (Kananen 2012, 31–32.)

Kehittämistutkimus nojaa aina teorioihin ja vaatii tutkimuksellista otetta ollakseen varsinainen tutkimus. Kehittämistutkimuksessa yhdistyvät kehittäminen ja tutkimus. Se ei ole oma tutkimusmenetelmänsä vaan siinä yhdistyy erilaiset tutkimusmenetelmät tutkimuksen ja kehittämiskohteen mukaan. Kehittämistutkimuksen kohteita voivat olla esimerkiksi palvelut, prosessit tai asiantilat. Kehittämistutkimus eroaa kehittämistyöstä siinä, että kehittämistutkimus dokumentoidaan, ja siinä käytetään tieteellisiä menetelmiä, jotka tuottavat uutta ja luotettavaa tietoa. Uuden tiedon tuottaminen on tieteen kriteeri. Kehittämisen kohteena voi olla mikä tahansa asia organisaatiossa mihin voidaan vaikuttaa. (Kananen 2012, 19–21.)

Kehittämistutkimuksen kautta parannetaan jotain asiaa tai toimintoa. Tämä parannus voi tapahtua vain tutkittavan organisaation sisällä, missä tutkimus on toteutettu, eikä koske aihetta yleisesti. Kehittämistutkimuksessa ei tyydytä asian kuvailuun, selittämiseen tai ymmärtämiseen vaan tavoitteena on keksiä parannuksia. (Kananen 2012, 44.)

### 3.3 Tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä käytettiin hyödyksi organisaatiossa toteutettujen henkilöstökyselyiden tuloksia. Näitä analysoimalla saatiin näkökulmaa osaston työhyvinvoinnin tilasta keväällä ja syksyllä 2019. Kyselyiden analysoinnin pohjalta luotiin pohjat haastatteluille, jotka toteutettiin osastolla työskentelevien henkilöiden kanssa. Haastateltavani toimi työntekijöitä jokaisesta toimenkuvasta palkanlaskennan osastolla, jotta saatiin mahdollisimman todenmukainen kuva koko osaston työhyvinvoinnista. Näiden pohjalta luotiin kehitysehdotuksia, joilla pyritään parantamaan työhyvinvointia.

### 3.3.1 Työhyvinvointikysely

Henkilöstökyselyitä voidaan tehdä organisaatioissa monilla tavoilla ja eri lähtökohdista. Olennaista on etukäteen päättää mitä kartoituksella halutaan saada aikaiseksi. Jos henkilöstökyselyitä toteutetaan suunnittelemattomasti ja toistetaan päämäärättömästi se voi vaikuttaa negatiivisesti kaikenlaiseen työyhteisön kehittämiseen. Tämän lisäksi ilmapiiri voi heiketä. Usein kyselyitä toteutetaan, jotta saadaan tietää, missä mennään organisaation toimivuuden ja ilmapiirin kannalta. Toisaalta kyselyt voidaan toteuttaa, kun halutaan käynnistää kehittämistoimenpiteitä. Suuremmissa organisaatioissa kysely voidaan luoda, jotta saadaan vertailutietoa eri yksiköiden välillä ja pidemmällä aikavälillä seurata tilanteen kehittymistä säännöllisillä esimerkiksi vuosittaisilla kyselyillä. (Järvinen 2001, 98.)

Jos henkilöstökysely toteutetaan samaan aikaan kun käynnissä on merkittävä muutos, tulee ottaa huomioon, että vastaajat voivat olla erilaisessa mielentilassa kuin silloin kun työympäristö on vakaa. Tämä voi vaikuttaa vastaustuloksiin. Asioita, joiden tilaa yleensä kartoitetaan henkilöstökyselyillä ovat johtaminen ja esimiestyö, töiden järjestely, jakaminen, ilmapiiri, tiedonkulku ja yhteistyö. Koska aihealueet ovat laajoja, on ensisijaisen tärkeää tehdä oikeanlaiset rajaukset ja tarkennukset itse kyselyyn (Järvinen 2001, 102–104.)

Erilaisissa mittauksissa käytetään yleensä asteikkokysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Asteikkokysymysten vahvuus on siinä, että niiden tuottamia tuloksia on helppo käsitellä ja yleiskuva voidaan muodostaa nopeasti. Tulokset voidaan helposti muodostaa graafiseksi taulukoiksi, jonka avulla voidaan yhdellä silmäyksellä saada käsityksen tuloksista. Myös erilaisten keskilukujen avulla voidaan verrata eri yksiköiden ja osastojen suoriutumista keskenään. Tässä tulee kuitenkin olla kriittinen, koska erot voivat johtua esimerkiksi käynnissä olevista muutoksista, erilaisista käytännön vaikeuksista tai vaikka osaston koosta. Tuloksia voidaan myös helppo verrata aiempiin, jos kysely on toteutettu samalla kaavalla aiemmin. Numeerisiin tunnuslukuihin ilman perusteluja tulee kuitenkin yleisesti suhtautua kriittisesti, koska ne eivät kerro mistä tulokset johtuvat. Niin hyvät kuin huonotkin tulokset voivat johtua tietyn osaston erityispiirteistä tai olosuhteista. Tämän takia olisikin tuloksien luotettavuuden kannalta, että kyselyissä olisi myös avoimia kysymyksiä, joissa vastaajat voivat kertoa perusteluja ja kokemuksiaan. (Järvinen 2001, 105.)



Kyselylomakkeen täyttäminen on vastaajille helppoa ja voidaan toteuttaa helposti suu-  
rellekin joukolle samanaikaisesti. Kysely on myös tasa-arvoinen mittausmenetelmä,  
koska silloin myös hiljaisemmat vastaajat saavat mahdollisuuden kertoa mielipiteensä,  
toisin kuin avoimessa suullisessa tilanteessa, jossa usein äänekkäämmät kertovat oman  
mielipiteensä. Kyselyn tuloksia tarkastellessa tulee ottaa huomioon vastausprosentti.  
Yleisesti luotettavana vastausprosenttina pidetään yli 50 prosenttia. 70 prosentin vas-  
tausaktiivisuus on jo toivottavaa. Kuitenkin myös vastausaktiivisuudesta voidaan pää-  
tellä jotain työhyvinvoinnin tilasta. (Työterveyslaitos 2002.)

Työhyvinvoinnin nykytilaa analysoidaan yleensä vuosittain tehtävillä kyselytutkimuksilla.  
Näiden käyttöä perustellaan usein sillä, että näiden kautta myös työntekijöillä on mah-  
dollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Ongelmallista kyselyissä on, että varsinainen sy-  
väällisempi tulosten analysointi jätetään tekemättä, joka aiheuttaa henkilöstössä tunteen,  
että palautteeseen ei reagoida sen vaatimalla tavalla. Tämän seurauksena myös vas-  
tausaktiivisuus laskee entisestään. (Kauhanen 2016, 75.)

Henkilöstökyselyiden tulosten konkretisointi ja hyödyntäminen yhteisön kehittämisessä  
koetaan useissa organisaatioissa hankalaksi. Tulos ei itsessään välttämättä kerro, mitkä  
asiat ovat käytännössä huonosti omassa työyhteisössä. Jokainen vastaaja vastaa  
omalla näkemyksellään, joten tiettyjen kysymyksien kohdalla voi olla vaikeaa tietää min-  
kälaisia tilanteita vastaaja on vastatessaan kuvitellut. Ilman asiantuntijan apua voi olla  
vaikeaa jäsenellä vastauksia ja analysoida vastaajien tulkintoja. Kyselytulosten oikean-  
lainen tulkinta onkin avainroolissa, jotta oikeita asioita aletaan kehittämään. (Shaupp,  
Koli & Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 43.)

### 3.3.2 Yritys X:n henkilöstön työtyytyväisyyden mittaus

Henkilöstön tyytyväisyydellä nähdään Yritys X:llä suora yhteys niin asiakasuskollisuu-  
teen kuin henkilöstönvaihtuvuuteenkin ja sitä kautta myös tulokseen. Hyvä henkilöstö-  
kokemus tuo myös suoria säästöjä esimerkiksi alhaisen henkilöstön vaihtuvuuden kautta  
ja työkyvyttömyyseläkkeelle jäävien määrän laskiessa. Jos henkilöstö kokee työympä-  
ristön innostavaksi, luo se mahdollisuuden jatkuvalla kehitykselle ja kannattavalle liike-  
toiminnalle. Jos henkilöstön kokemuksia kuunnellaan ja siitä käydään dialogia. Luodaan  
edellytyksiä kestäväälle liiketoiminnalle. (Yritys X:n intranet 2019.)

Henkilöstön tyytyväisyyttä on säännöllisesti mitattu kyselyillä Yritys X:llä vuodesta 2005. Kyselyt ovat muuttuneet rakenteeltaan ja nimiltään. Vuonna 2019 työtyytyväisyyskysely uudistettiin. Henkilöstökysely haluttiin muuttaa ketterämmäksi, lyhyemmäksi sekä pulssimaisemmaksi, jotta henkilöstökokemusta voitaisiin strategisesti kehittää ja johtamisen kehitystä tarkastella helpommin useamman kerran vuodessa. Näin otettiin käyttöön nykyinen henkilöstötyytyväisyyskysely. Aiempi henkilöstökysely toteutettiin aina puolivuositain ja niin myös uusi kysely ensimmäisenä toteuttamisvuotenaan 2019. Uusi henkilöstötyytyväisyyskysely on kuitenkin tarkoitus jatkossa toteuttaa 3–4 kertaa vuodessa. (Yritys X:n intranet 2019.)

Henkilöstötyytyväisyyskysely on haluttu toteuttaa lyhyenä ja pulssimaisena. Tämä siksi, että vastaaminen olisi työntekijöille vaivatonta ja vastausprosentti nousisi mahdollisimman korkeaksi ja näin saataisiin mahdollisimman hyvä kuva koko organisaation henkilöstökokemuksesta. Kysely lähetetään jokaiselle työntekijälle sähköpostitse ja siihen voi vastata joko työpuhelimella tai omalla ajalla päätteellä. Kysely on mahdollista suorittaa suomeksi, englanniksi, viroksi tai venäjäksi monikulttuurisen työyhteisön takia. Kysely mittaa esimiestyötä, henkilöstön viihtyvyyttä, henkilöstön motivaatiota, työyhteisön arjen sujuvuutta sekä työpaikan suositteluhalukkuutta. Kyselyssä on yhteensä yhdeksän kysymystä, joista neljä on avointa kysymystä. (Yritys X:n intranet 2019.)

### 3.3.3 Vuoden 2019 henkilöstökyselyt palkanlaskennan osastolle

Henkilöstökyselyt lähetettiin kaikille palkanlaskennan osaston työntekijöille työsähköpostiin ja kyselyyn sai vastata työaikana. Vastaukset kyselyyn lähetettiin jokaiselle lähiesimiehille heidän omista lähialaisistaan. Ylemmät esimiehet näkivät myös omien esimiesalaistensa tulokset. Kyselyyn vastanneet työntekijät arvioivat omaa lähiesimiestään. Palkanlaskennan osastolla näitä lähiesimiehiä on kaksi, palkanlaskennan päällikkö ja palkanlaskennan tiimiesimies. Vastaajat arvioivat vain omaa lähiesimiestään, joka oli jompi kumpi näistä henkilöistä. Esimiehen toimintaa koskevissa kysymyksissä tulee siis ottaa huomioon, että arvioinnit eivät koske samaa henkilöä.

Kyselyissä esiteltiin kysymyksiä kolmesta eri teemasta. Näitä ovat esimiestyö, yrityksen eNPS & strategiset tavoitteet ja oman työskentelyn arviointi. Jokaisesta teemasta esitettiin kolme asteikkokysymystä, joissa tuli arvioida mielipide asteikolla 0-10, 0 ollessa huonoin ja 10 paras. 0-3 vastaukset on arvioitu heikoiksi, 4-6 kohtalaisiksi, 7-8 hyväiksi ja 9-10 erinomaisiksi. Heikot vastaukset on diagrammeissa merkitty tummanpunaisella, kohtalaiset vastaukset vaaleammalla punaisella, hyvät vastaukset keltaisella ja erinomaiset

vihreällä. Näiden lisäksi kyselyssä oli avoimia kysymyksiä, joihin vastaaminen ei ollut pakollista. Näitä kysymyksissä teemat olivat esimiestyö ja oma työmotivaatio. Näiden lisäksi sai kirjoittaa yleisesti palautetta tai terveisiä esimiehelle.

### 3.3.4 eNPS

NPS eli Net Promoter Score on työkalu, jolla usein arvioidaan asiakkaiden tyytyväisyyttä ja uskollisuutta palveluntarjoajayritykseen. Tätä voidaan kuitenkin käyttää myös mittaamaan työntekijöiden tyytyväisyyttä organisaatiossa. Kun työkalua käytetään tyytyväisyyden mittaamiseen, puhutaan eNPS:tä eli Employee Net Promoter Scoresta. Luvun saamiseksi esitetään työntekijöille kysymys ”Suositteletko työnantajaasi muille?” ja vastausvaihtoehdot annetaan 0–10 (0:n ollessa huonoin ja 10:n paras). Vastaukset kategorisoidaan ja yksinkertainen laskukaava on, että niiden vastaajien prosentuaalinen määrä, jotka antoivat huonoimmat vastaukset, vähennetään parhaiden arvosanan antaneiden vastaajien prosentuaalisesta määrästä. Tällöin niin sanotusti suositelijoiden osuudesta vähennetään arvostelijoiden osuus ja neutraalien vastausten antajat jätetään huomiotta. (Skottmann 2017.) Näin syntyy eNPS indeksiluku. Indeksiluku voi vaihdella -100–100 välillä. Yleisesti voidaan ajatella että 0 on kohtuullinen luku ja negatiiviset luvut heikkoja, ja jos indeksiluku on 10–30, se on hyvä ja sitä suuremmat luvut jo erinomaisia. eNPS:ää voidaan käyttää ketterästi ja nopeasti mittaamaan henkilöstön tyytyväisyyttä verrattuna pitkiin ja aikaa vieviin kyselyihin. (Marr 2019.)

eNPS-mittaamisella voidaan kehittää yrityksen työhyvinvointia ja johtamista jatkuvasti. Systemaattinen eNPS-mittaaminen tuo sitä käyttäville esimiehille arvokasta tietoa henkilöstön tyytyväisyydestä, jota he voivat käyttää oman toimintansa kehittämiseen. Kun mittaamista toteutetaan aktiivisesti monta kertaa vuodessa, se antaa mahdollisuuden esimiehelle kehittää oman yksikkönsä toimintaa annetun palautteen perusteella ja seurata henkilöstön tyytyväisyyden kehitystä edellisen kyselyn jälkeisten muutosten jälkeen. Henkilöstön kannalta palaute käsitellään nopeasti, mikä antaa työntekijöille tunteen, että palaute koetaan tärkeäksi ja henkilöstöä aidosti kuunnellaan. (Skottman 2017.)



Kuvio 9. Yritys X:n henkilöstökyselyiden indeksilukujen laskukaava.

Yritys X:n henkilöstökyselyn onnistumisindeksi eli eNPS esitellään kuviossa 9. eNPS laskettiin vähentämällä 0–6 vastauksien lukumäärä 9–10 vastausten määrästä. Tällöin heikoimmat ja tyydyttävät vastaukset siis vähennettiin erinomaisista. Tällöin hyväksi arvioidut 7–8 vastaukset jäävät huomioimatta.

### 3.3.5 Haastattelu

Haastattelu tarkoittaa tutkijan ja tutkittavan välistä vuorovaikutustilannetta, ja se toteutetaan sanallisen viestinnän välityksellä. Tämä voidaan toteuttaa kasvokkain tai jonkin teknisen välineen avustuksella, kuitenkin niin että välitön vuorovaikutus tapahtuu. Tämän vuoksi esimerkiksi sähköpostilla lähetetyt haastattelut eivät ole varsinaisesti luotettavia tutkimusmenetelmiä. (Kananen 2012, 102–103.) Haastattelut voidaan toteuttaa haastattavien määrän mukaan joko yksilö, pari tai ryhmähaastatteluina. (Ronkainen, Pehkonen & Lindblom-Yläne & Paavilainen 2013, 116.)

Yksilöhaastattelu voidaan toteuttaa keskustelun tyyppin tai toteutustavan mukaan teema-haastatteluna, vapaamuotoisena haastatteluna tai strukturoituna haastatteluna. Strukturoitu haastattelu määritellään kysymys-vastaushaastatteluksi. Vapaamuotoinen haastattelu voi olla keskustelullinen, tarinallinen tai muisteleva. Teema-haastattelut nimensä mukaisesti keskittyvät tietyn teeman ympärille. (Ronkainen, Pehkonen & Lindblom-Yläne & Paavilainen 2013, 116.)

Yksilöhaastattelun huonona puolena on siihen liittyvä työmäärä verrattuna ryhmähaastatteluihin. Ryhmähaastatteluissa toisaalta ryhmä vaikuttaa koko haastattelutilanteeseen ja voi vaatii haastattelijalta osaamista haastattelijoiden huomioimisessa. Ryhmähaastat-

teluista voi saada helposti tiivistettyä tietoa aiheesta. Yksilöhaastattelut tarjoavat luotettavampaa ja tarkempaa tietoa, vaikka vievätkin tutkijalta enemmän aikaa. (Kananen 2012, 100.)

### 3.3.6 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on tutkijan ja tutkittavan välinen vuorovaikutteinen prosessi. Teemahaastattelussa keskustellaan tutkittavan kanssa tietyistä teemoista. Nämä toimivat tässä menetelmässä tiedonkeruuvälineenä. Teemahaastattelujen kautta haetaan asioiden ymmärrystä ja halutaan paljastaa asian ydin. (Kananen 2012, 94–99.)

Teemahaastattelua suunniteltaessa tulee ottaa huomioon, että teema ei ole sama asia kuin kysymys. Teema määritellään laajaksi aihekokonaisuudeksi, josta keskustellaan eli yksinkertaisesti keskusteluaiheeksi. Haastattelu aloitetaan yhden teeman käsittelyllä ja edetään siinä yksityiskohtaisimpiin kysymyksiin. Teemasta toiseen ei saa edetä liian nopeasti, ettei arvokasta tietoa edellisestä teemasta jää saamatta. Haastattelutilanteessa tulee myös havainnoida äänenpainoja ja eleitä, jotka kirjataan tutkimustuloksiin. Olenaisista teemahaastattelussa on, että täysin valmiita kysymyksiä ei ole, vaan haastattelija nostaa vastauksista esiin uusia asioita ja näkökulmia haastattelun aikana. (Kananen 2012, 104–105.)

Teemahaastattelu tulisi toteuttaa avointen kysymysten kautta. Avoimet kysymykset aloitetaan kysymyssanoilla kuten miksi, mitä tai kuinka. Niihin vastaaminen edellyttää selittämistä eli niihin ei voi vastata vain yhdellä sanalla toisin kuin strukturoituihin kysymyksiin. Strukturoitujen kysymysten käyttöä ei teemahaastattelussa suositella, koska ne edellyttävät vahvaa ennakkokäsitystä aiheesta. (Kananen 2012, 106.)

## 3.4 Kevään 2019 henkilöstökyselyn tulokset

Kysely toteutettiin ajalla 6.5 - 31.5.2019. Kysely lähetettiin yhteensä 20 vakituiselle työntekijälle ja neljälle tarvittaessa töihin kutsuttavalle työntekijälle. Vastaajia kyselyssä oli 10. Vastausprosentti oli siis noin 40. Palkanlaskennan tiimiesimiestä arvioi palkanlaskijat ja palkanlaskennan tiimiesimies (17 henkilöä) ja palkanlaskennan päällikön toimessa toimivaa toisen osaston päällikköä arvioivat HR-järjestelmäasiantuntijat ja palkanlaskennan specialistit (7 henkilöä).

### 3.4.1 eNPS ja strategiset tavoitteet

Kuvio 10 esittelee asteikkokysymysten vastaukset ensimmäisen teeman osalta. Teemaan kuului kysymyksiä koskien työntäjän suosittelua ja luottamusta organisaation toimintaan ja tulevaisuuteen. Tämän lisäksi tuli arvioida kuinka merkitykselliseksi kokee oman työnsä.



Kuvio 10. Kevät 2019 eNPS ja strategiset tavoitteet.

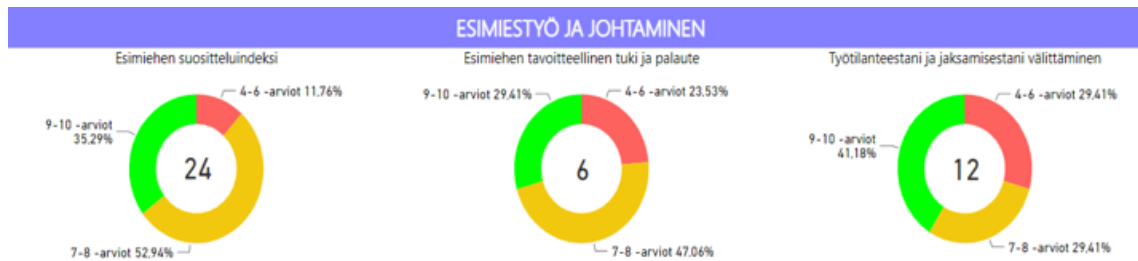
Teemassa kysyttiin ensimmäisenä, kuinka mielellään suosittelisit työntäjäsi. Vastaukset jakautuivat melko tasaisesti kolmeen osaan. Noin 35 prosenttia arvioi suositteliansa työntäjäsi erittäin mielellään, noin 30 prosenttia mielellään ja noin 35 prosenttia kohtalaisesti.

Toisessa kysymyksessä tiedusteltiin, minkälainen luottamus henkilöstöllä on organisaation toimintaan ja tulevaisuuteen. Noin 29 prosenttia arvioi luottamusta erinomaiseksi, noin 35 prosenttia hyväksi ja noin 29 prosenttia kohtalaiseksi. Tämän lisäksi vielä noin 6 prosenttia vastaajista arvioi luottamuksen organisaation tulevaisuuteen ja toimintaan heikoksi.

Kolmas kysymys tästä teemasta pyysi vastaajia arvioimaan oman työnsä merkityksellisyttä. Tässä noin 65 prosenttia vastaajista koki työnsä erittäin merkitykselliseksi, noin 25 prosenttia merkitykselliseksi ja noin 12 prosenttia kohtalaisen merkitykselliseksi. Vastaajista siis melkein 90 prosenttia koki työnsä erittäin tai melko merkitykselliseksi.

### 3.4.2 Esimiestyö

Kuviossa 11 näkyy toisen teeman asteikkokysymysten tulokset. Teemana näissä asteikkokysymyksissä toimi esimiestyö ja johtaminen. Kysymyksen koskivat esimiehen suosittelua, esimiehen tavoitteellista tukea ja palautteenantoa ja kokemusta siitä, kuinka esimies välittää työntekijän työtilanteesta ja jaksamisesta.



Kuvio 11. Kevät 2019 Esimiestyö ja johtaminen.

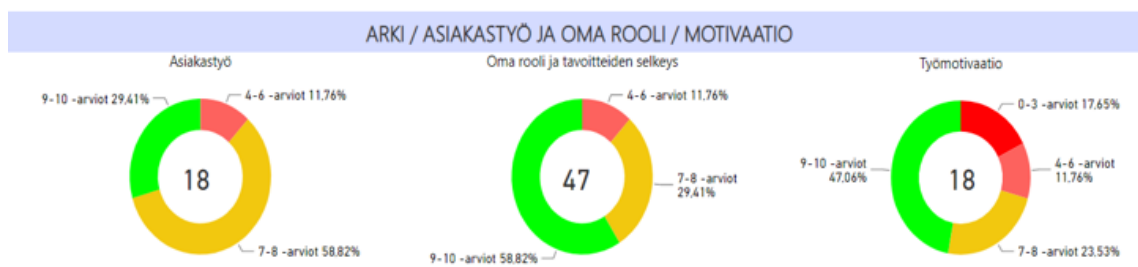
ESIMIESTYÖHÖN keskittyvässä teemassa ensimmäinen kysymys koski, sitä kuinka mielellään suosittelisi omaa esimiestään muille. Vastaajista hieman yli puolet (52,94 %) suosittelisivat omaa esimiestään jokseenkin mielellään, noin 35 prosenttia hyvin mielellään ja noin 12 prosenttia eivät suosittelisi omaa esimiestään.

Toinen kysymys koski esimiehen antamaa palautetta ja tukea. Tässäkin melkein puolet (47,06 %) vastaajista koki saavansa esimieheltään tukea ja palautetta, kolmasosan (29,41 %) kokien saavansa näitä erinomaisesti, mutta hieman yli 23 prosenttia ei kokenut saavansa riittävästi palautetta ja tukea esimieheltään.

Kolmas kysymys koski esimiehen välittämistä työntekijän jaksamisesta ja työtilanteesta. Tässä vastaajista noin 40 prosenttia koki esimiehensä välittävän heistä erinomaisesti. Tämän lisäksi noin 30 prosenttia koki esimiehen välittävän heistä ja heidän työtilanteestaan hyvin ja noin 30 prosenttia vain kohtalaisesti.

### 3.4.3 Oma työskentely

Kuviossa 12 esitellään kolmannen teeman asteikkokysymysten tulokset. Kolmas teema käsitteli työntekijän omaa työskentelyä. Tässä kysyttiin asiakastyön toteutumisesta, oman roolin ja tavoitteiden selkeydestä ja työmotivaatiosta.



Kuvio 12. Oma työskentely Arki/Asiakastyö ja oma rooli/Motivaatio.

Kolmannen teeman ensimmäinen kysymys koski asiakastyötä. Asiakastyö palkanlaskennassa koskee suurimmalta osin asiointia organisaation palkansaajien ja palkkaan liittyvien sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. Melkein 60 prosenttia arvioi asiakastyön toteutuvan hyvin. Tämän lisäksi noin 30 prosenttia koki asiakastyön toteutuvan erinomaisesti ja noin 12 prosenttia vain kohtalaisesti.

Seuraavaksi työntekijän tuli arvioida omaa rooliaan ja omien tavoitteidensa selkeyttä itselleen. Vastaajista melkein 60 prosenttia piti omaa rooliaan ja tavoitteitaan hyvin selkeänä, noin 30 prosenttia melko selkeinä ja jälleen noin 12 prosenttia vastaajista koki oman roolinsa ja tavoitteidensa selkeyden kohtalaiseksi. Melkein 90 prosenttia vastaajista siis koki oman roolinsa ja tavoitteensa selkeinä tai erittäin selkeinä.

Viimeisessä asteikkokysymyksessä työntekijän piti arvioida omaa työmotivaatiotaan. Noin 48 prosenttia vastaajista arvioi oman työmotivaationsa erinomaiseksi ja noin 25 prosenttia arvioi sen hyväksi. Kuitenkin noin 12 prosenttia piti omaa työmotivaatiotaan kohtalaiseksi ja melkein 18 prosenttia piti sitä jopa heikkona.

#### 3.4.4 Avoimet kysymykset

Kahdessa avoimessa kysymyksessä pyydettiin tarkentamaan vastauksia koskien esimiestyötä, yhdessä omasta työmotivaatiosta ja yhdessä sai vapaasti kommentoida mitä vaan kyselyn osa-aluetta tai antaa palautetta. Vastaajia kyselyssä oli 10 ja jokaiseen avoimeen kysymykseen tuli useita vastauksia. Eniten vastauksia tuli kysymykseen koskien omaa työmotivaatiota, johon jopa 9 työntekijää vastasi. Tämän voi siis päätellä heittäneen ajatuksia vastaajissa.

Esimiestyötä koskevat avoimet kysymykset olivat:

Esimiestyö: Miten esimiehesi tulisi kehittää toimintaansa, jotta voisit jatkossa suositella häntä?

Esimiestyö: Mitä suosittelisit omassa esimiehessäsi?



Vastauksissa, joissa esimiestä varsinaisesti arvioitiin, oli niin myönteisiä kuin kielteisiäkin kommentteja. Esimiestä pidettiin helposti lähestyttävänä ja rauhallisena. Hänen suhtautumistaan alaisiin ja haastaviin tilanteisiin pidettiin hyvänä. Myös kritiikkiä esimiestä kohtaan nousi esiin. Esimiehen toivottiin antavan enemmän palautetta ja johtavan jäməkämmin. Avoimissa vastauksissa nousi esiin enemmän kritiikkiä esimiestä kohtaan kuin asteikkokysymyksissä, joissa tulokset olivat pääsääntöisesti myönteisiä.

Esimiestyöhön liittyvissä avoimissa kysymyksissä nousi ilmi kuitenkin tärkeä seikka. Usea työntekijä ei ollut tiennyt, ketä esimiestä tuli arvioida kyselyssä tai edes kuka heidän esimiehensä sillä hetkellä oli. Juuri ennen kyselyä oli palkanlaskennan päällikkö jättänyt toimensa eikä uutta ollut palkattu tilalle. Esimiesvastuita uudelleen järjesteltiin ja avoimien kysymysten vastauksista voidaan päätellä, että uusista vastuista ei oltu viestitty työntekijöille selkeästi. Tämä on selvästi vaikuttanut vastaajien kykyyn arvioida omaa lähiesimiehestään. Jos vastaaja ei ole tiennyt omaa esimiestään, ei voida tietää ketä hän on arvioinut.

Joissain vastauksessa mainittiin suoraan, että arvioidaan aiempaa esimiestä, suurimmassa osassa tätä mainintaa ei ollut. Useassa vastauksessa arvioitiin nykyistä oman toimen ohella toimivaa esimiestä, mutta mainittiin, että tätä ei tunneta tai hänen kanssaan ei olla oltu tekemisissä, joten arviointi on vaikeaa. Osassa vastauksista ei mainita ketä arvioidaan, joten näissä voi olla, että arvioinnin kohteena on varsinainen lähiesimies tai joku muu. Vastauksista nousee esiin tekijä, jonka mukaan niissä on arvioitu useampia kuin kahta esimiestä. Tämän lisäksi osa ei tiennyt ketä arvioi. Tämä laskee tulosten uskottavuutta merkittävästi. Voidaan sanoa, että kyselyn esimiesosuuden tuloksien reliabiliteetti ei ole hyvä, koska työntekijät, joilla on sama lähiesimies ovat saattaneet arvioida eri henkilöitä. Tällöin ne eivät ole vertailukelpoisia keskenään.

*“En oikein tiedä kuka on tällä hetkellä esimieheni”*

*“Edellinen esimies oli aivan mahtava. Nykyistä on vaikea arvioida, sillä emme ole olleet oikein missään tekemisissä”*

*“Olemme tällä hetkellä esimiesten välillä, mutta en ole varsinaisesti kaivannut oto esimiestä mihinkään, joten en voi arvioida häntä”*

*“Hän osaa kohdata alaisensa ihmisinä ja pysyy rauhallisena vaikeissa tilanteissa. Hän ei hätäile.”*

*“Helposti lähestyttävä ja rento”*

*“Antaa tilaa tehdä oma työ”*

*“Enemmän palautetta”*

*“Toivoisin jämäkämpää johtamista ja kykyä antaa alaisille juuri sen verran tehtäviä, kuin he pystyvät työajan puitteissa suoriutumaan.”*

*“En voi arvioida nykyistä esimiestäsi, koska en häntä tunne, mutta aiempi esimieheni oli esimerkillinen, asiantunteva ja kannustava esimies.”*

Kaksi muuta avointa kysymystä kyselyssä olivat:

Työmotivaatio: Miksi koet näin?

Mitä muuta palautetta tai terveisiä haluaisit lähettää?

Avoimissa vastauksissa koskien työmotivaatiota oli niin kielteisiä kuin myönteisiä vastauksia. Epäselvä esimiestilanne on voinut vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, mutta vastaukset osoittavat, että myös muut tekijät vaikuttivat. Kävi muun muassa ilmi, että työssä käytössä olevat ohjelmat eivät toimi halutulla tavalla ja tämä vaikuttaa kielteisesti omaan työmotivaatioon. Yksi vastaajista kaipasi rooleihin selkeyttä ja osassa vastauksista tulee ilmi epävarmuus tulevasta. Kuitenkin osa kokee työnsä mielekkääksi ja kokee saavansa oikeanlaisia haasteita. Osa on halukkaita oppimaan uutta, jotta pystyisi parhaaseen mahdolliseen työn suorittamiseen.

*“Työ on mielenkiintoista ja vaihtelevaa”*

*“Tällä hetkellä ei ole osaston esimiestä. Työn kannalta tärkeä lakimies lähtee eikä uudesta ole tietoa.”*

*“Lähes joka päivä oppii uutta ja tulee uusia haasteita. Tyytyväinen työntekijä on paras kiitos.”*

*“Lupauksista on muutosten takia pitämään vähän huonosti kiinni. Muutenkin tuntuu, ettei kenelläkään ole aikaa olla esimies.”*

*“Haluaisin oppia koko ajan uutta, jotta voisin tehdä työtäni mahdollisimman hyvin”*

*“Ohjelmat takkuilee, vaikeita asioita on paljon ja aikaa ihan liian vähän”*

Esimiestyötä arvioitiin myös kysymyksessä omasta työmotivaatiosta ja yleisessä palautteessa. Esimiehen arviointia pidettiin hankalana, koska ei tiedetty ketä arvioidaan. Epävarmuus tulevasta heijastui vastauksissa koskien niin esimiestilannetta kuin omaa työskentelyä. Tämä näkyi muun muassa yhteistoimintaneuvottelujen pelkona. Yleisesti voidaan päätellä, että epäselvä esimiestilanne on vaikuttanut merkittävästi koko kyselyn tuloksiin.

*“Esimiesosio oli hieman vaikea, sillä meillä on tällä hetkellä vain oman toimen ohella toimiva esimies häntä ei kamalasti näy. Tämäkin on ymmärrettävää, sillä hänellä on omatkin työnsä. En kuitenkaan näe, että voisin arvioida häntä.”*

*“Olisi kiva, jos ei jatkuvasti tarvitsisi pelätä yt:itä”*

#### 3.4.5 Yhteenveto

Indeksilukujen kautta tarkastellen, ovat osaston tulokset hyviä, koska vain yhden kysymyksen osalta indeksiluku on alle 0. Marrin (2019) mukaan positiiviset indeksiluvut ovat hyviä ja jos indeksiluku ylittää 30 ovat tulokset jo erinomaisia. Kevään 2019 indeksiluvut esitelty kuviossa 13. Indeksiluku kipuaa yli 30 vain kahdessa kysymyksessä, oman työn merkityksellisyyden ja oman roolin ja tavoitteiden selkeyden kohdalla. Ainoa negatiivinen indeksiluku kyselyssä kohdistui kysymykseen luottamuksesta yrityksen toimintaan ja tulevaisuuteen. Tämän kysymyksen osalta indeksiluku oli -6. Nollassa indeksiluku oli työnantajan suosittelemalla, jonka Marr (2019) määrittelee kohtuulliseksi.



Kuvio 13. Kevään 2019 kyselyn indeksiluvut.

Yleisesti positiivisimmin vastaajat kokivat työn merkityksellisyyden ja oman roolinsa ja tavoitteiden selkeyden. Näihin suurin osa vastaajista (yli 58 prosenttia) oli molemmissa kysymyksissä vastanneet 9 tai 10 eli kokeneet työnsä erittäin merkitykselliseksi ja kokivat oman roolinsa ja tavoitteidensa erittäin selkeiksi. Tämä näkyi jonkun verran myös avoimissa vastauksissa, joissa oli mainittu, että työ on mielenkiintoista ja halutaan oppia uutta työstä, jotta siinä voidaan suoriutua parhaalla mahdollisella tavalla.

Kielteisimmin vastaajat kokivat työnantajan suosittelun ja uskon yrityksen toimintaan ja tulevaisuuteen. Työnantajaa suosittelisi kohtalaisesti yli kolmasosa (35,29 %) vastaajista. Yrityksen toimintaan ja tulevaisuuteen uskoi kohtalaisesti melkein kolmasosa vastaajista (29,41 %) ja heikosti melkein 6 prosentti (5,88 %). Heikko usko organisaation tulevaisuuteen näkyi myös avoimissa vastauksissa. Näissä mainittiin epävarmuuden tunteesta työn jatkumisen suhteen ja pelättiin yhteistoimintaneuvottelujen alkamista.

Kyselyn esimiesosuuden tulokset olivat melko hyviä asteikkokysymysten perusteella. Kuitenkin avoimissa kysymyksissä esille tullut fakta siitä, että osa vastaajista ei ole tiennyt ketä arvioi, horjuttaa vastausten luotettavuutta merkittävästi. Vastauksia ei voida pitää yhdenvertaisina toisiinsa nähden, koska kaikki työntekijät eivät välttämättä ole arvioineet samaa esimiestä, joten vastauksista ei voi tehdä luotettavia tutkimustuloksia.

Suurinta hajontaa ilmeni kysymyksessä omasta motivaatiosta. Toisaalta melkein puolet (47,06 %) vastaajista kokivat olevansa erittäin motivoituneita, toisaalta yli 17 prosenttia (17,65 %) vastaajista arvioi oman työmotivaationsa heikoksi. Näiden lisäksi melkein 12 prosenttia (11,76 %) arvioi omaa motivaatiotaan kohtalaiseksi ja melkein neljäsosa

(23,52 %) hyväksi. Myös vastaukset avoimeen kysymykseen omasta työmotivaatiosta tukevat tätä hajontaa. Vastauksissa osa työntekijöistä koki työnsä vaihtelevaksi ja koki oppivansa uutta ja saavansa haasteita. Toisaalta toisten työmotivaatiota heikensi esimerkiksi järjestelmien toimimattomuus, epävarmuus työn jatkumisesta ja epäselvä esimiestilanne.

Tuloksista voidaan päätellä, että työyhteisössä on henkilöitä, jotka eivät voi hyvin, koska heidän motivaationsa on heikkoa. Nämä työntekijät voivat kokea työnsä kuitenkin ainakin kohtalaisen merkitykselliseksi, mutta työssä tai yhteisössä on jotain muuta, joka laskee motivaatiota. Toisaalta siis, vaikka merkityksellinen työ voi kasvattaa työhyvinvointia, ei se riitä sitä yksin tekemään.

Itse työtehtävät voivat olla syy miksi työntekijöiden motivaatio on heikkoa. Avoimissa kysymyksissä nousi ilmi myös, että kaikkien kohdalla ei osaaminen ja työtehtävät eivät kohdanneet. Työmotivaatioon voi vaikuttaa se tekijä, että työtehtävistä suoriutuminen aiheuttaa haasteita. Toisaalta myös avoimissa kysymyksissä ilmi tulleet toimimattomat järjestelmät voivat vaikuttaa työmotivaatioon ulkoisena tekijänä.

Henkilöstökyselyn tuloksien mukaan työyhteisössä voidaan yleisesti melko hyvin. Avoinmet vastaukset nostivat esiin ongelmakohtia. Näitä oli epäselvyys omasta lähiesimiehestä ja epävarmuus tulevaisuudesta oman työn suhteen. Tämä ei olisi tullut ilmi pelkkien asteikkokysymysten vastauksista, joten oli ensisijaisen tärkeää, että tekijä tuli ilmi avointen kysymysten vastauksissa. Näihin asioihin puuttuminen voisi parantaa tuloksia entisestään ja nostaa tulokset erinomaiselle tasolle.

### 3.5 Syksyn 2019 henkilöstökyselyn tulokset

Kysely toteutettiin ajalla 7.10 - 27.10.2019. Kysely lähetettiin yhteensä 20 vakituiselle työntekijälle ja neljälle tarvittaessa töihin kutsuttavalle työntekijälle. Vastaajia kyselyssä oli 17. Vastaajien prosentuaalinen määrä oli siis noin 70 prosenttia, jota voidaan pitää erittäin hyvänä. Palkanlaskennan päällikköä arvioi palkanlaskijat ja palkanlaskennan tiimiesimies (17 henkilöä) ja palkanlaskennan tiimiesimiestä HR-järjestelmäasiantuntijat ja palkanlaskennan specialistit (7 henkilöä).

### 3.5.1 eNPS ja strategiset tavoitteet

Kuvio 14 esittelee asteikkokysymysten vastaukset ensimmäisen teeman osalta. Teemaan kuului kysymyksiä koskien työntäjän suosittelua ja luottamusta organisaation toimintaan ja tulevaisuuteen. Tämän lisäksi tuli arvioida kuinka merkitykselliseksi kokee oman työnsä.



Kuvio 14. Syksy 2019 eNPS ja Strategiset tavoitteet.

Teemassa kysyttiin ensimmäisenä, kuinka mielellään suosittelisit työntäjäsi ja vastauksissa oli jonkin verran hajontaa. Noin 44 prosenttia vastaajista arvioi suositteluvansa työntäjänsä erittäin mielellään ja melkein 38 prosenttia mielellään. Toisaalta reilu 12 prosenttia suosittelisi työntäjänsä vain kohtalaisesti ja noin 6 prosenttia heikosti. Voidaan päätellä, että työntäjänsä suosittelisi yli 82 prosenttia ja noin 18 prosenttia vastaajista taas ei lähtökohtaisesti suosittelisi työntäjänsä.

Toisessa kysymyksessä esitettiin kysymys koskien luottamusta oman organisaation toimintaan ja tulevaisuuteen. Vain noin 18 prosenttia arvioi luottamusta erinomaiseksi. Kuitenkin suurin osa vastaajista eli melkein 65 prosenttia arvioi luottamusta hyväksi. Noin 12 prosenttia arvioi luottamusta kohtalaiseksi. Tämän lisäksi vielä melkein 6 prosenttia vastaajista arvioi luottamustaan organisaation tulevaisuuteen ja toimintaan heikoksi.

Kolmas kysymys tästä teemasta pyysi arvioimaan oman työn merkityksellisyyttä. Tässä noin 47 prosenttia vastaajista koki työnsä erittäin merkitykselliseksi ja yhtä lailla noin 47 prosenttia merkitykselliseksi. Näiden lisäksi noin 6 prosenttia koki työnsä kohtalaisen merkitykselliseksi. Vastaajista siis reilusti yli 90 prosenttia koki työnsä erittäin tai melko merkitykselliseksi ja kukaan ei tuntenut työnsä olevan täysin merkityksetöntä.

### 3.5.2 Esimiestyö

Kuviossa 15 näkyy toisen teeman asteikkokysymysten tulokset. Teemana näissä asteikkokysymyksissä toimi esimiestyö ja johtaminen. Kysymyksen koskivat esimiehen suositelua, esimiehen tavoitteellista tukea ja palautteenantoa ja kokemusta siitä, kuinka esimies välittää työntekijän työtilanteesta ja jaksamisesta.



Kuvio 15. Syksy 2019 Esimiestyö ja johtaminen.

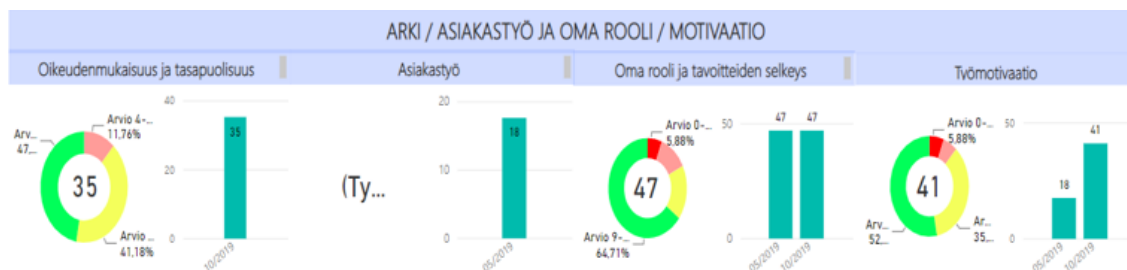
Esimiestyöhön keskittyvässä teemassa ensimmäinen kysymys koski, sitä kuinka mielellään suosittelisi omaa esimiestään muille. Vastaajista noin 31 prosenttia suosittelisivat omaa esimiestään erittäin mielellään ja yli puolet vastaajista (56,25 %) mielellään. Noin 6 prosenttia vastaajista suosittelisi esimiestään vain kohtalaisesti ja vastaajia, jotka eivät suosittelisi omaa esimiestään lainkaan oli yhtä lailla 6 prosenttia.

Toinen kysymys koski esimiehen antamaa palautetta ja tukea. Vastaajista yli puolet (52,94 %) koki saavansa esimieheltään tukea ja palautetta hyvin ja melkein 30 prosenttia koki saavansa näitä erinomaisesti. Melkein 18 prosenttia taas koki saavansa palautetta ja tukea esimieheltään vain kohtalaisesti. Kukaan ei kuitenkaan kokenut jäävänsä täysin paitsi esimiehen palautteesta ja tuesta.

Kolmas kysymys koski esimiehen välittämistä työntekijän jaksamisesta ja työtilanteesta. Tässä vastaajista noin 47 prosenttia koki esimiehensä välittävän heistä erittäin paljon, yhtä lailla noin 41 prosenttia koki esimiehen välittävän hyvin. Vain noin 12 prosenttia koki esimiehensä välittävän heistä vain kohtalaisesti. Kukaan ei kuitenkaan kokenut, että esimies ei millään lailla olisi välittänyt heidän jaksamisestaan tai työtilanteestaan.

### 3.5.3 Oma työskentely

Kuviossa 16 esitellään kolmannen teeman asteikkokysymysten tulokset. Kolmas teema käsitteli työntekijän omaa työskentelyä. Tässä kysyttiin oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden toteutumisesta, oman roolin ja tavoitteiden selkeydestä ja työmotivaatiosta.



Kuvio 16. Arki/Asiakastyö ja oma rooli/Motivaatio.

Kolmannen teeman ensimmäinen kysymys koski oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta. Noin 47 prosenttia arvioi työyhteisön olevan oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden toteutuvan erinomaisesti ja noin 41 prosenttia hyvin. Tämän lisäksi melkein 12 prosenttia koki näiden arvojen toteutuvan työssä vain kohtalaisesti. Kukaan ei kokenut työskentelyilmapiirin olevan täysin epäoikeudenmukainen tai epätasa-arvoinen.

Seuraavassa kysymyksessä vastaajien tuli arvioida omaa rooliaan ja omien tavoitteidensa selkeyttä. Vastaajista yli puolet, melkein 65 prosenttia piti omaa rooliaan ja tavoitteitaan erittäin selkeänä ja noin 18 prosenttia melko selkeinä. Noin 12 prosenttia vastaajista koki oman roolinsa ja tavoitteidensa selkeyden vain kohtalaisesti ja yhtä lailla 6 prosenttia ei kokenut rooliaan tai tavoitteitaan selkeinä.

Viimeisessä asteikkokysymyksessä työntekijän piti arvioida omaa työmotivaatiotaan. Noin puolet (52,1 %) prosenttia vastaajista arvioi oman työmotivaationsa erinomaiseksi ja noin 35 prosenttia arvioi sen hyväksi. Kuitenkin noin 6 prosenttia piti omaa työmotivaatiotaan kohtalaisena ja noin 6 prosenttia piti sitä jopa heikkona.

### 3.5.4 Avoimet kysymykset

Avoimista kysymyksistä myös syksyn kyselyssä kahdessa pyydettiin tarkentamaan vastauksia koskien esimiestyötä, yhdessä omasta työmotivaatiosta ja yhdessä sai vapaasti kommentoida mitä vaan kyselyn osa-aluetta tai antaa palautetta. Yhteensä vastauksia



avoimiin kysymyksiin tuli jopa 22 eli voidaan päätellä suurimman osan vastaajista vastanneen joihinkin avoimiin kysymyksiin. Vastaaminen avoimiin kysymyksiin ei ollut pakollista. Avoimia vastauksia koskien omaa esimiestä tuli yhteensä 13 ja vastauksia koskien omaa työmotivaatiota tuli 9. Yleisiä kyselyä koskevia kommentteja ei syksyn vastauksissa ilmennyt lainkaan.

Esimiestyötä arvioivat kysymykset olivat seuraavat:

Miten esimiehesi tulisi kehittää toimintaansa, jotta voisit jatkossa vahvemmin suositella häntä?

Mitä suosittelet omassa esimieheessäsi? Kerro jokin esimerkki, miksi esimiehesi on hyvä esimies.

Monet kommentit koskien esimiestä olivat verrattain neutraaleja. Ilmi nousi, että uutta esimiestä on haastava arvioida. Esimieheen ei oltu vielä tutustuttu kunnolla, joten tarkkaa arviointia tuntui joidenkin mielestä olevan vaikea toteuttaa. Kriittisiä ja myönteisiäkin vastauksia koskien esimiestyötä nousi esiin.

Vastaukset koskien esimiestyötä olivat neutraaleja, negatiivisia ja positiivisia. Palkanlaskijat, jotka arvioivat juuri aloittanutta esimiestä ovat todennäköisesti antaneet vastauksia, joissa viitataan siihen, että esimiestä ei vielä tunneta ja arviointi koetaan vaikeaksi. Nämä kommentit olivat pääasiassa hyvin neutraaleja, vaikka yhdessä kommentissa myös nousi esiin myös, että esimies vaikuttaa lupaavalta. Kyselyn aikana esimies oli ollut työssään noin kuukauden, joten nämä neutraalit vastaukset koskien häntä ovat hyvinkin ymmärrettäviä. Paremmiin hyödynnettäviin tuloksiin koskien tämän uuden esimiehen vaikutusta työyhteisöön näkisi seuraavassa henkilöstökyselyssä, kun esimies olisi ollut työssään pidemmän aikaa ja työyhteisön jäsenet ovat tutustuneet häneen.

Kriittiset ja positiiviset vastaukset avoimiin kysymyksiin koskien esimiestä tekivät tuloksista hieman ristiriitaiset. Toisaalta esimies koettiin asiantuntevaksi, toisaalta esimieheksi, joka ei osaa johtaa asiantuntijoita. Yhdessä vastauksessa esimiehen koettiin olevan helposti lähestyttävä ja toisessa taas häneltä nimenomaan toivottiin tätä piirrettä lisää. Tästä voidaan päätellä eri vastaajien kokevan esimiehensä toiminnan ja luonteen

hyvin eri tavalla. Tässä voi myös olla kyseessä arvioit koskien eri esimiehiä. Kaikki kriittiset kommentit voivat koskea joko palkanlaskennan päällikköä tai palkanlaskennan tiimiesimiestä. Absoluuttista erottelua ei valitettavasti ole tuloksista mahdollista tehdä.

Vastauksissa annettiin kritiikkiä, että esimies ei osaa johtaa asiantuntijoita, joustaa ja luottamuksessa oli puutteita. Esimiehen toivottiin myös olevan paremmin tavoitettavissa ja helpommin lähestyttävä. Kommenteissa tuli myös ilmi, että asioihin ei aina heti puututa esimiehen toimesta, jos ne eivät toimi.

Positiivisissa vastauksissa esimies nähtiin asiantuntevana, tunnollisena, mukavana ja avoimena. Esimies koettiin myös helposti lähestyttäväksi, vaikka toisessa kommentissa tätä piirrettä toivottiin esimieheltä enemmän. Esimiehen myös koettiin olevan paikalla, mikä vaikutti positiivisesti vastaajan kokemukseen omasta esimiehestään.

*“Hänen pitäisi oppia olemaan asiantuntijoiden esimies, eikä koittaa johtaa alaisia kuin tuotantotyöntekijöitä. Jousto molempiin suuntiin olisi suotavaa. Myös luottamus alaisiin tulisi näyttää selkeämmin.”*

*“En ole vielä päässyt tutustumaan omaan esimieheeni ja hänen johtamistyyliinsä.”*

*“Asioihin pitäisi puuttua enemmän, jos huomaa että joku tai jokin ei toimi”*

*“Esimies on avoin ja helposti lähestyttävä.”*

*“Esimieheni voisi olla paremmin tavoitettavissa ja helpommin lähestyttävä.”*

*“Hän on tarkka ja tunnollinen”*

*“Vielä vähän tuntemusta, mutta vaikuttaa tässä vaiheessa ainakin todella lupaavalta. Paikalla oleminen on iso plussa.”*

Avoimet vastaukset koskien esimiestyötä tukevat asteikkokysymysten tuloksia. Suurin osa avoimista vastauksista ovat joko neutraaleja tai positiivisia. Joukossa on muutama kriittinen kommentti koskien esimiehen toimintaa. Sama kaava näkyi asteikkokysymysten tuloksissa, joissa suurin osa vastaajista koki esimiehensä toiminnan myönteisenä tai

ainakin neutraalina. Pieni prosenttiosuus suhtautui tähän kuitenkin kriittisesti. On todennäköistä, että nämä kriittisesti suhtautuvat henkilöt ovat esimieheen kohdistuvissa asenteikkokysymyksissä ja avoimissa kysymyksissä samoja henkilöistä. Nämä työntekijät selvästi näkevät esimiehensä toiminnassa puutteita ja olisi ensisijaisen tärkeää työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseksi tarttua näihin vastauksiin ja pyrkiä kehittämään toimintaa niin, että seuraavassa henkilöstökyselyssä myös nämä vastaajat kokisivat esimiehensä toiminnan eri tavalla.

Kolmas avoin kysymys, johon tuli vastauksia kyselyssä oli:

Työmotivaatio: miksi koet näin?

Työmotivaatiota koskevat avoimet vastaukset olivat niin positiivisia kuin negatiivisia. Vastausten perusteella motivaatioon vaikutti osastolla ennen kaikkea työtilat, työkaverit sekä oman työn sisältö. Vaikka kommentteja oli niin puolesta kuin vastaan, oli suurin osa vastauksista kriittisiä ja esiin nostettiin huomattavasti enemmän omaan työmotivaatioon kielteisesti vaikuttavia tekijöitä omassa työssään.

Vastauksissa ilmeni, että osan motivaatioon vaikutti kielteisesti työtehtävien haasteellisuus ja osa toivoi lisää haasteita. Yksi vastaaja koki tukea työtehtävien kanssa, jotta omaa ammatillisuutta voitaisiin kasvattaa. Yksi vastaaja koki töiden kokonaisuuden sekavaksi ainakin väliaikaisesti. Myös positiivisia kommentteja koskien omaa työtä nousi esiin. Työtehtävät koettiin mielekkäiksi ja yhdessä kommentissa työssä yksinkertaisesti viihdyttiin. Lisäksi työkaverit nousivat ilmi yhdessä kommentissa myönteisenä tekijänä omaan työmotivaatioon.

Työtiloja arvioitiin kahdessa vastauksessa. Työtila koettiin hälyisäksi ja siten keskittymisen koettiin vaikeaksi. Työtila koettiin yhden vastaajan osalta yksinkertaisesti puutteelliseksi, joka voi viitata samaan kuin aiempi työtilaan liittyvä vastaus. Se, että työtiloja ei koeta toimiviksi vaikuttaa negatiivisesti työmotivaatioon. Yhden kommentin osalta palkka koettiin huonoksi, jonka voi päätellä vaikuttavan negatiivisesti vastaajan työmotivaatioon.

*“Kaipaen töihini hieman uusia haasteita.”*

*“Kivat työkaverit, mielekkäät työtehtävät ja useimmiten riittävästi tekemistä.”*

*“En tunne, että minua tuetaan tarpeeksi, että voisin kehittää itseäni ammatillisesti.”*

*“Koko ajan tulee uusia tehtäviä, jotka pitää suorittaa, jotta ne tulisivat tehdyiksi.”*

*“Työtehtävien sekavuus ja määrä kuluneen kuukauden aikana. Parannusta on ilmeisesti tulossa.”*

*“Huono palkka”*

*“Pidän työstäni”*

*“Työympäristö on liian hälyisä. Keskittyminen on välillä vaikeaa.”*

Työmotivaatiota koskevat avoimet vastaukset eivät täysin korreloi asteikkokysymysten vastausten kanssa. Asteikkokysymysten tuloksissa melkein 90 prosenttia arvio työmotivaationsa erinomaiseksi tai hyväksi. Pari myönteistä kommenttia avoimissa vastauksissa tukee näitä tuloksia. Kuitenkin suurin osa avoimista vastauksista olivat jonkin verran kriittisiä koskien asioita, jotka vaikuttavat omaan työskentelyyn. Työntekijät ovat siis arvioineet asteikkokysymyksissä työmotivaationsa hyväksi, mutta avointen vastausten perusteella kokevat, että sitä voitaisiin kuitenkin vielä parantaa.

### 3.5.5 Yhteenveto

Asteikkokysymysten indeksilukuja tarkastellessa, ovat osaston tulokset hyviä, jopa erinomaisia. Tuloksissa negatiivisia indeksilukuja ei ole lainkaan. Marrin (2019) mukaa negatiiviset indeksiluvut viittaavat huonoihin tuloksiin, 0 kohtuullisiin, 0-30 hyviin ja yli 30 erinomaisiin. Syksyn kyselyssä vastauksissa yhdessä indeksiluku on nollassa, kolmessa indeksiluku on 0-30 ja viiden kysymyksen vastausten indeksiluku kipuaa jopa yli 30. Näiden viiden kysymyksen vastaukset koetaan jo erinomaisiksi ja kolmen kysymyksen hyväksi.

Syksyn kyselyn indeksiluvut esitelty kuviossa 17. Kysymykset, joissa vastausten indeksiluku nousi yli 30 koskivat oman työn merkityksellisyyttä, omasta työtilanteesta ja jakamisesta välittämistä, oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden kokemusta, oman roolin ja tavoitteiden selkeyttä ja omaa työmotivaatiota. Kriittisimmät vastaukset, joissa indeksiluku jäi nolnaan, olivat kysymyksessä koskien luottamusta yrityksen toimintaan ja

tulevaisuuteen. Kysymyksistä siis yli puoleen vastaukset olivat indeksilukujen mukaan erinomaisia, loput hyviä tai kohtuullisia.



Kuvio 17. Syksyn 2019 kyselyn indeksiluvut.

Vaikka tulokset indeksilukujen mukaan vaikuttavat erinomaisilta, oli monien kysymyksessä vastauksissa selkeää hajontaa niin erinomaisen kuin hyvin kriittisenkin välillä. As-teikkokysymysten tuloksissa positiivisimmin suurin osa vastaajista koki oman työmotivaationsa ja oman roolinsa ja tavoitteidensa selkeyden. Näiden kysymysten kohdalla yli puolet vastaajista koki nämä erinomaiseksi. Kuitenkin näiden molempien kysymysten vastaajissa oli myös hyvin kriittisiä vastaajia, jotka eivät kokeneet näiden toteutuvan lainkaan. Tämän lisäksi avoimissa vastauksissa nousi esiin paljon kehitystä vaativia kohteita oman työmotivaation parantamiseksi. Ei voida siis sanoa koko osaston kokevan oman työmotivaationsa, työnsä tavoitteiden ja oman roolinsa olevan erinomainen.

Kriittisimmin suhtauduttiin yrityksen toimintaan ja tulevaisuuteen. Tässä vain noin 17 % koki tämän olevan erinomaisella tasolla. Reilusti yli puolet (64,71 %) vastaajista koki tämän kuitenkin hyvänä. Kuitenkin noin 12 prosenttia koki oman luottamuksensa yrityksen toimintaan ja tulevaisuuteen kohtalaisena ja kriittisesti tähän suhtautui melkein 6 prosenttia vastaajista. Indeksiluku on tässä kysymyksessä niin heikko, koska nimenomaan neutraaleja vastauksia (7-8) ei oteta huomioon. Luku lasketaan nimenomaan erinomaisista (9-10) ja kriittisistä (0-6) vastauksista.

Suurinta hajontaa vastauksien osalta ilmeni, kun käsiteltiin työnantajan suosittelua. Tästäkin kuitenkin yli 80% vastaajista koki pystyvänsä täysin tai hyvin suosittelemaan työn-

antajaansa. Loput suhtautuivat tähän kriittisesti tai hyvin kriittisesti. Kyselyn vastaajamäärästä voidaan päätellä, että pari vastaajaa 17:sta on suhtautunut hajontaa aiheuttaviin kysymyksiin kriittisesti muiden ollessa tyytyväisiä. Nämä kriittiset vastaajat ovat voineet olla samoja eri kysymysten kohdalla tai myös eri henkilöitä. Todennäköisempää on, että nämä vastaajat ovat olleet ainakin jossain määrin samoja, koska jos esimerkiksi suhtautuu hyvin kriittisesti omaan esimieheensä, voi myös oma työmotivaatio olla heikolla tasolla tai jos ei ole lainkaan luottamusta yrityksen toimintaa kohtaan, on sitä hyvin vaikea suositella.

Yleisesti tulokset ovat asteikkokysymysten perusteella hyviä, jopa erinomaisia. Suurin osa vastaajien arvosanoista jokaisessa asteikkokysymyksissä 7-10. Kriittisiä arvosanoja 0-6 oli kaikista vastauksista pieni joukko, joidenkin kysymysten kohdalla erittäin kriittisiä arvosanoja (0-3) ei annettu ollenkaan. Avoimissa vastauksissa kritiikkiä nousi ilmi enemmän kuin asteikkokysymysten arvioinneissa. Kritiikkiä nousi avoimissa vastauksissa erityisesti koskien työntekijän omaa työmotivaatiota. Työntekijät olivat arvioineet asteikkokysymyksissä työmotivaationsa hyväksi, mutta antoivat kuitenkin jonkin verran kritiikkiä omaan työskentelyyn vaikuttavista tekijöistä. On mahdollista, että iso osa vastaajista kokee motivaationsa olevan hyvällä tasolla, mutta haluaa nostaa sen erinomaiselle tasolle, joten antoivat siksi myös kehitysehdotuksia avoimissa vastauksissa.

Yleisesti tuloksista voidaan päätellä, että suurin osa työyhteisön jäsenistä on tyytyväisiä ja viihtyy työssään. Tuloksissa tulee kuitenkin selvästi ilmi, että yhteisössä on jäseniä, jotka eivät koe näin. Jotta koko työyhteisön tyytyväisyyttä voitaisiin kehittää, tulisi saada nämä yksilöt viihtymään paremmin, kuitenkin ottaen huomioon jo viihtyvät työntekijät. Esimiesten tulisi kehittää toimintaansa kriittisten kommenttien mukaan. Jos tämä ei toimi, esimiesvastuiden jakaminen toisella tavalla voisi parantaa näiden työntekijöiden tyytyväisyyttä koskien esimiestä ja tämän toimintaa ja tätä kautta mahdollisesti myös omaa työmotivaatiota. Tulee kuitenkin punnita, että onko muutokset tarpeellisia esimiesten osalta, kun suurin osa työyhteisöstä on tyytyväisiä.

### 3.6 Haastattelut

Haastattelut toteutettiin maaliskuun 2020 aikana. Kaksi haastatteluista toteutettiin fyysisesti Yritys X:n tiloissa haastattelijan ja haastateltavan ollessa samassa tilassa. Kaksi haastatteluista toteutettiin skype-yhteydellä molempien työskennellessä kotona. Maalis-

kuun 2020 aikana myös yritys X joutui järjestelemään työskentelytapoja poikkeuksellisella tavalla, koska maata kohtasi maailmanlaajuisen koronaviruspandemian (COVID-19) leviäminen.

Kiinassa 2019 joulukuussa todettiin keuhkokuumetapauksia, joiden aiheuttajana toimi aiemmin tuntematon koronavirus. Virus määriteltiin leviävän pisaratartuntana ja olevan hengenvaarallinen riskiryhmiin kuuluville. (Terveysten ja hyvinvoinnin laitos 2020). Virus alkoi levitä maailmanlaajuisesti alkuvuoden 2020 aikana ja maaliskuussa saavutti myös Suomen niin, että valtio lopulta määräsi Suomen olevan poikkeustilassa. Tämä tarkoitti muun muassa sitä, että julkisia kokoontumisia rajoitettiin merkittävästi ja tarpeetonta oleilua yleisillä paikoilla tulisi välttää. Työnteon kannalta etätyötä suositeltiin vahvasti kaikille, joille se oli suinkaan mahdollista ja koulut sulki ovensa. (Valtionneuvosto 2020). Suurin osa yritys X:n palkkahallinnon työntekijöistä siirtyi etätyöskentelyyn ja tämä vaati osastolta jonkin verran toimintatapojen muutosta.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina käyttäen hyväksi ennalta määriteltyjä kysymyksiä. Teemana haastattelussa toimi työhyvinvointi ja tätä tarkasteltiin myös haastateltavien työmotivaatioon vaikuttavia tekijöiden kautta. Kaikki haastattelut suunniteltiin ja niissä pyrittiin toimimaan mahdollisimman eettisesti johdattelematta haastateltavaa millään lailla. Haastateltavista ei paljasteta opinnäytetyössä minkäänlaisia demografisia faktoja, jotta työntekijöiden täysi immuniteetti säilyy. Kaikki haastattelut äänitettiin ja litteroitiin pian toteutuksen jälkeen. Litterointi tarkoittaa esimerkiksi äänitteiden saattamista kirjalliseen muotoon, jolloin niiden käsittely erilaisilla analysointimenetelmillä helpottuu (Kananen 2010, 58). Litterointi tehtiin sanatarkasti, kuitenkin kirjaamatta ylös jokaista äännähdystä, joiden ei koettu analyysin kannalta olevan merkityksellisiä.

Litteroinnin jälkeen tekstistä poimittiin olennaisimpia asioita työhyvinvointiin liittyen myönteisestä ja kielteisestä näkökulmasta. Näitä tekijöitä verrattiin keskenään jokaisesta haastattelusta nousseiden tekijöiden kanssa ja tämän kautta nousi esiin niin samoja kuin myös erilaisia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Näistä koostettiin kolme eri taulukkoa, Kuvio 19, Kuvio 20 ja Kuvio 21.

## 4 Tulokset

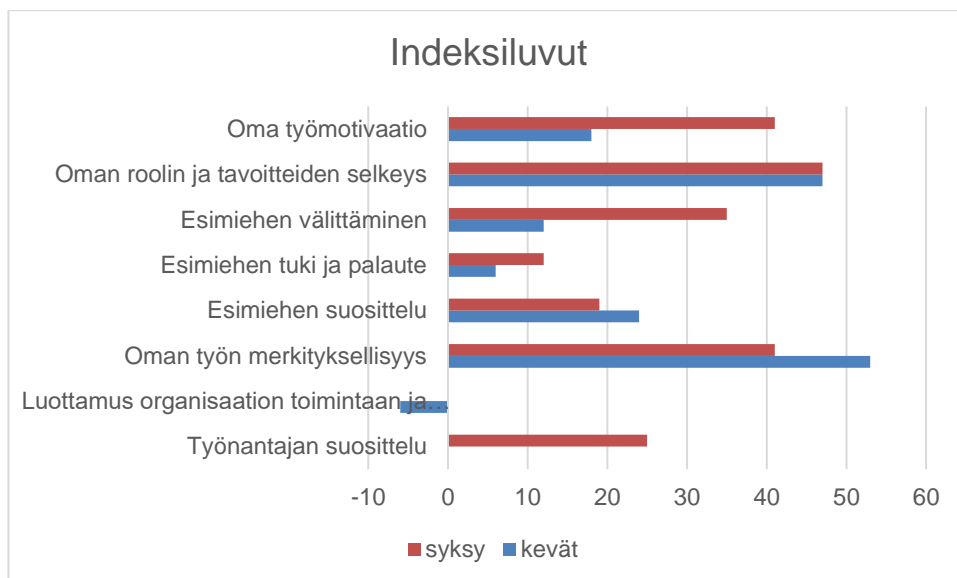
### 4.1 Kyselyiden tulokset

Kevään ja syksyn kyselyissä kysyttiin samat kysymykset, lukuun ottamatta yhtä asteikkokysymystä. Tämä asteikkokysymys koski kevään kyselyssä asiakastyötä ja syksyn kyselyssä oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden kokemusta. Kyselyt ovat suunniteltu niin, että jokaisessa kyselyssä on yksi vaihtuva kysymys, jotka eivät ole vertailukelpoisia keskenään. Avoimet kysymykset olivat samat ja niihin vastaaminen ei kummassakaan kyselyssä ollut pakollista. Näin ollen kyselyt olivat vertailukelpoisia.

Molemmat kyselyt lähetettiin samalle määrälle työntekijöitä, 20 kokoaikaisessa työsuhteessa olevalle työntekijälle ja neljälle tarvittaessa töihin tulevalle työntekijälle. Vaikka työntekijöissä oli vaihtuvuutta kyselyiden välillä, oli yhteenlaskettu työntekijöiden määrä työyhteisössä sama molempien kyselyiden aikaan. Kevään kyselyyn vastasi 10 työntekijää ja syksyn kyselyyn 17 työntekijää. Kevään kyselyyn vastasi noin 40 prosenttia työntekijöistä ja syksyn kyselyyn noin 70 prosenttia. Vastausaktiivisuus nousi kevään kohtuullisesta tasosta syksyn kyselyssä hyvälle tasolle. Näiden vastausprosenttien mukaan kevään tuloksia ei voida pitää täysin luotettavina, toisin kuin syksyn tuloksia voidaan. Yleisesti luotettavana vastausprosenttina pidetään yli 50 prosenttia. 70 prosentin vastausaktiivisuus on jo toivottavaa. (Työterveyslaitos 2002).

Pelkästä vastausaktiivisuudesta voidaan päätellä jotain työhyvinvoinnin tilasta. (Työterveyslaitos 2002). Syksyn kyselyn hyvä vastausaktiivisuus kertoo, että työyhteisön hyvinvoinnista ja sen kehittämisestä ollaan työyhteisössä kiinnostuneita ja työyhteisön hyvinvointiin halutaan omalla panoksella vaikuttaa. Keväällä esimiesmuutos on voinut vaikuttaa myös vastausaktiivisuuteen. Jos työntekijä ei ole tiennyt omaa esimiestään, hänellä ei ole välttämättä ollut motivaatiota vastata kyselyyn. Tällöin hän on voinut kokea kyselyyn vastaamisen liian haastavaksi ja ei ole vastannut. Koska syksyn tuloksissa vastaajia on yksinkertaisesti enemmän, on myös avoimia vastauksia enemmän. Syksyn tuloksista on ollut mahdollista saada useamman työntekijän mielipide työyhteisön hyvinvoinnin osalta esiin, joka tekee tuloksista luotettavammia.





Kuvio 18. Indeksiluvut.

eNPS indeksilukujen kautta tarkasteltuna kehitystä on tapahtunut melkein jokaisen kysymyksen osalta. Indeksiluvut molemmista kyselyistä ovat esiteltynä kuviossa 18. Ainoastaan oman työn merkityksellisyys sekä esimiehen suosittelu koettiin keväällä hieman myönteisemmin verrattuna syksyn tuloksiin. Muuten kysymysten indeksiluvut olivat kasvaneet. Eniten kehitystä indeksilukujen osalta oli kysymyksissä koskien työnantajan suosittelua, työtilanteesta ja jaksamisesta välittämisestä esimiehen toimesta ja omaa työmotivaatiota. Erityisesti teemassa koskien esimiehen toimintaa kehitystä näkyi positiivisempaan suuntaa, kuitenkin ristiriitaisesti yleisen esimiehen suositteluindeksin hieman laskiessa.

Kevään kyselyn avoimissa vastauksissa merkittävimäksi tekijäksi nousi, se että osa työntekijöistä ei tiennyt kuka heidän esimiehensä oli. Työntekijät mainitsivat arvioivansa eri henkilöitä, joten tulosten reliabiliteetti kärsi. Avoimissa vastauksissa nousi myös esiin erilaisia ongelmia työmotivaation kanssa. Erityisesti uskon puute tulevaan tuli esiin kommentteissa. Jos henkilöstökysely toteutetaan samaan aikaan kun käynnissä on merkittävä muutos, tulee ottaa huomioon, että vastaajat voivat olla erilaisessa mielentilassa kuin silloin kun työympäristö on vakaa (Järvinen 2001, 102–104). Esimiesmuutoksen voidaan päätellä vaikuttaneen kevään henkilöstökyselyn tuloksiin.

Syksyn avoimissa kysymyksissä osa vastaajista koki esimiestä olevan edelleen vaikea arvioida, koska hän oli vasta aloittanut. Vastausten perusteella työntekijät olivat kuitenkin

tienneet, kuka on heidän lähiesimiehensä ja pyrkineet arvioimaan häntä parhaan kykynsä mukaan. Esimiehet saivat kommentteja laidasta laitaan, niin negatiivisia, positiivisia kuin neutraalejakin. Työmotivaatiossa oli avoimien vastausten perusteella paljon kehittämisen varaa, vaikka asteikkokysymysten tulosten vastauksissa arvioitiin työmotivaation olevan erinomaisella tasolla. Tästä voidaan päätellä, että työntekijät arvioivat motivaationsa pääasiassa olevan hyvällä tasolla, mutta nostivat kuitenkin esiin puutteita, jotka korjaamalla motivoituisivat entisestään.

Kevään ja syksyn kyselyn välillä rekrytoitiin työyhteisöön uutta palkanlaskennan päällikköä. Tällä välin päällikön roolia hoiti toisen HR-osaston esimies oman toimensa ohella ja palkanlaskennan tiimiesimies toimi palkanlaskijoiden esimiehenä kuten aiemminkin. Uusi päällikkö palkattiin kesän aikana ja hän aloitti toimessaan syyskuussa. Uuden palkanlaskennan päällikön aloittaessa, jaettiin esimiesten vastualueet uudelleen. Palkanlaskennan päälliköstä tuli palkanlaskijoiden lähiesimies ja palkanlaskennan tiimiesimiehestä lähiesimies palkanlaskennan spesialisteille ja HR-järjestelmäasiantuntijoille.

Hyvän johtajuuden merkitys yleensä kasvaa muutostilanteessa. Vuorovaikutuksen tulee olla kaksisuuntaista. Hyvällä muutosjohtamisella on todettu olevan merkitystä työhyvinvointiin. Esimiehen tulee osata ennakoida hallitakseen muutostilanteita. Työntekijän motivoiminen on organisaation toiminnan kannalta oleellista muutostilanteessa. Se kuinka johto menettelee muutostilanteessa vaikuttaa merkittävästi henkilöstön kokemuksiin tasa-arvoisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Nämä taas vaikuttavat suoraan henkilöstön tunteeseen hallinnasta muutostilanteessa. (Suonsivu 2011, 171.) Selkeä roolien jako ja niistä viestiminen työntekijöille helpotti varmasti syksyn kyselyn esimiesosuuteen vastaamista työntekijöille. Kevään kyselyn toteutuksen aikaan vanha palkanlaskennan päällikkö oli lähtenyt työyhteisöstä saman kuukauden aikana, kun kyselyyn vastaaminen alkoi. Työyhteisössä esimiestyön vastuujaot oli saatettu jo tehdä, mutta selkeästi niistä ei oltu viestitty työntekijöille tarpeeksi hyvin eteenpäin, koska tuloksissa oli havaittavissa epäselvyyttä siitä, kuka oma esimies on.

Molempien kyselyiden tulokset ovat hyviä ja antavat kuvaa, että työyhteisössä voidaan hyvin. On kuitenkin selvää, että tulokset ovat kaiken kaikkiaan paremmat syksyn kyselyssä. Tästä voidaan päätellä, että työtyytyväisyys on kehittynyt palkanlaskennan työyhteisössä toukokuun ja lokakuun välillä. Molemmissa kyselyissä tulee kuitenkin ilmi, että työyhteisössä on henkilöitä, jotka suhtautuvat hyvin kriittisesti moneen asiaan työyhteisössä. Nämä henkilöt ovat kuitenkin vähemmistössä työyhteisössä.

## 4.2 Haastatteluiden tulokset

Haastatteluilla pyrittiin saamaan tietoa työyhteisön työhyvinvoinnista. Kysymykset haastatteluihin muotoiltiin niin, että niillä saataisiin tietoa niistä asioista, jotka haastateltavat kokevat niin myönteisinä oman työhyvinvointinsa kannalta kuin kielteisinäkin. Kysymykset pyrittiin rakentamaan niin, että niihin saataisiin mahdollisimman avoimia vastauksia. Näiden pohjalta oli tarkoituksena löytää tekijöitä, joita kehittää, jotta osaston työhyvinvointi paranisi.

Haastatteluista nousi useita yhteisiä asioita eri haastattelujen kesken. Näitä on esitelty kuvioissa 19 ja 20. Yhteiset tekijät kertovat todennäköisesti parhaiten työhyvinvoinnin tilasta yleisesti, koska niiden kautta tulee ilmi, että useampi työntekijä ajattelee samoin. Yhteisten tekijöiden lisäksi jokaisesta haastattelusta nousi myös omia yksittäisiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, joita on esitelty taulukossa 21. Tässä ei ole määritelty, mistä haastattelusta tekijät nousivat esiin.

	Työtavois- sa- ja ajoissa olla joustavia	Työkaverit ovat kivoja	Työni on merkityk- sellistä	On kiva tulla töihin	Työssäni on tarpeeksi haasteita
Haastattelu 1	X	X		X	
Haastattelu 2	X	X		X	
Haastattelu 3	X	X	X	X	X
Haastattelu 4	X	X	X	X	X

Kuvio 19. Haastatteluiden yhteiset myönteiset asiat omassa työssä.

Yleisesti kaikissa haastatteluissa nousi esiin, että oma työhyvinvointi koetaan yleisesti myönteisenä, vaikka kehityskohteitakin nousi esiin. Kolme työhyvinvointiin myönteisesti

vaikuttavaa tekijää nousi esiin kaikista haastatteluista. Näitä oli kokemus siitä, että töihin on mukava tulla lähes joka päivä ja työyhteisön hyvät jäsenet. Toisissa haastatteluissa painotettiin enemmän lähimpien työkavereiden merkitystä, toisissa yleisesti koko palkanlaskennan osaston hyvää työyhteisöä. Näiden lisäksi jokaisessa haastattelussa nousi esiin se, että työtavat ja työajat koettiin joustaviksi. Näihin vaikutti haastatteluiden mukaan etätöiden mahdollisuus, liukuva työaika, mahdollisuus saldovapaisiin ja yleisesti mahdollisuus sovittaa oma työ ja vapaa-aika hyvin yhteen. Yhdessä haastattelussa etätöistä mainittiin, että sen koettiin vaikuttavan positiivisesti myös työtehoon oman hyvinvoinnin lisäksi. Samassa haastattelussa, vaikka työn teon tavat ja ajoittaminen koettiin joustavaksi, toivottiin kuitenkin vielä enemmän etätöiden mahdollisuutta. Tämä oli poikkeustilanteen takia noussut uudeksi pääsääntöiseksi työskentelytavaksi ja tämä koettiin omaa motivaatiota kohottavana.

Näiden kolmen tekijän lisäksi parissa haastatteluissa nousi esiin samoja tekijöitä. Näitä olivat oman työn kokeminen merkitykselliseksi ja haastavaksi. Nämä nousivat esiin kahdessa haastattelussa eri työtehtäviä tekevien henkilöiden välillä. Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden lisäksi haastatteluissa kysyttiin yleisesti työntekijöiden työmotivaatiosta. Kaikki arvioivat työmotivaationsa olevan 1-10 asteikolla 7-9 eli he kokivat olevansa motivoituneita työssään.

	Työtilat ja työvälineet	Vaikuttaminen omaan työn sisältöön	Liian suuri työkuorma	Lisää palkkaa	Enemmän palautetta esimiehiltä
Haastattelu 1		X		X	X
Haastattelu 2	X	X			
Haastattelu 3			X	X	
Haastattelu 4	X		X		X

Kuvio 20. Haastatteluiden yhteiset kielteiset asiat omassa työssä.

Samoja kielteisesti omaan hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ei noussut kaikista haastatteluista samalla tavoin kuin myönteisiä. Samoja tekijöitä, jotka kaikki haastateltavat olisivat kokeneet kielteisesti ei noussut esiin ollenkaan. Tekijöitä, jotka vaikuttivat kuitenkin ainakin kahteen haastateltavaan, löytyi kuitenkin useita.

Työtilat ja välineet koettiin vaikuttavan kielteisesti omaan työhyvinvointiin kahdessa haastattelussa. Toisessa mainittiin työtilojen olevan hälyisiä ja ilmastoinnin toimivan huonosti. Näihin toivottiin parannusta. Toisessa haastattelussa nousi esiin työvälineiden toimivan huonosti. Tässä viitattiin työssä käytettäviin järjestelmiin, joiden huono toimintakunto koettiin vaikuttavan kielteisesti työmotivaation kautta myös omaan työhyvinvointiin.

Kahdessa haastattelussa koettiin, että omaan toimenkuvaan ja työn sisältöön ei saa vaikuttaa niin paljon kuin haluaisi. Suora lainaus haastattelusta ”tällainen että tämä on sinun tehtäväsi ja niin kauan, kun pysyt tässä tehtävässä niin tai täällä töissä niin tämä on sinun tehtäväsi.” kuvaa yhden haastateltavan kokemusta asiasta hyvin. Koetaan siis,

että omaa roolia ei pääse kehittämään ja, että työtehtävät ovat täysin ennalta määriteltäviä. Asiantuntijatyössä tämä koettiin haastattelussa kielteiseksi tekijäksi oman työhyvinvoinnin kannalta.

Kahdessa haastattelussa, joissa haastateltavat työskentelevät eri työtehtävissä koettiin, että työtä on yksinkertaisesti liikaa. Tämän koettiin vaikuttavan kielteisesti omaan jaksamiseen ja motivaatioon. Toisessa haastattelussa nousi esiin, että työntekijöitä on liian vähän, joten siksi työn määrä kasvaa toisinaan liian suureksi. Toisessa taas nousi esiin, että tietyn asian osaajia on sen verran vähän, että tämä aiheuttaa työmäärän kasvua toisinaan liian kuormittavaksi. Toisaalta tässä haastattelussa mainittiin myös oman alan vaikutukset työmäärään tiettyinä ajankohtina, mihin ei välttämättä pystytä vaikuttamaan.

Kahdessa haastattelussa toivottiin enemmän palautetta omasta tekemisestä. Molemmissa koettiin, että palautteen saaminen nostaa omaa työmotivaatiota. Toisessa haastattelussa nousi esiin, että palautetta jo saadaankin, toisessa tämä ei noussut esiin. Kahdessa haastattelussa nousi myös esiin, että suurempi palkka motivoisi omassa työssään.

Myönteiset	Kielteiset
Hyvä työergonomia	Lähiesimiehen työskentely
Hyvä ilmapiiri	Informaatio ei kulje
Työ on monipuolista ja vaihtelevaa	Parempaa urapolun suunnittelua
Mahdollisuus kehittää omia prosesseja	Liian vähän työntekijöitä

Kuvio 21. Myönteisiä ja kielteisiä kommentteja yksittäisistä haastatteluista.

Yksittäisistä haastatteluista nousseista olennaisista asioista on koostettu Kuvio 21. Työtilat koettiin yhdessä haastattelussa kielteiseksi niiden hälyisyyden vuoksi, mutta työergonomia mainittiin myönteiseksi asiaksi toisessa haastattelussa. Tästä voidaan päätellä, että palkanlaskennan työtiloissa on niin myönteisiä kuin kielteisiä puolia. Hyvän ilmapiirin kokemusta tukee kaikista haastatteluista ilmi nousseet tekijät siitä, että töihin on kiva tulla ja työkaverit ja koko porukka koetaan myönteisenä. Yhteisenä tekijänä voi pitää sitä että, kahdessa haastattelussa työ koettiin tarpeeksi haastavaksi ja merkitykselliseksi. Tätä tukee myös yhdessä haastattelussa esiin nousseet kokemukset siitä, että työ on monipuolista ja vaihtelevaa ja että, koetaan olevan mahdollisuus kehittää omaan työhön

vaikuttavia prosesseja. Toisaalta kahdessa haastattelussa nousi esiin, ettei omaan työkuvaan pystytä vaikuttamaan, joten tässä on eri työntekijöiden osalta ristiriitaa.

Kielteisenä yhdessä haastattelussa nousi esiin tyytymättömyys omaan lähiesimieheen. Häneltä toivottiin enemmän palautetta ja erilaista työskentelyotetta. Tätä ei tullut ilmi muissa haastatteluissa. Se, että työntekijöitä ei ole tarpeeksi liittynyt vahvasti kokemukseen siitä, että työn kuorma on liian iso ja tämä syö omaa työmotivaatiota toisinaan merkittävästi. Yhdessä haastattelussa koettiin, ettei informaatio aina organisaatiossa kulje sulavasti ja tämä vaikuttaa kielteisesti omaan tekemiseen. Oman urapolun parempaa ja pidemmälle tähtäävää suunnittelua toivottiin yhdessä haastattelussa.

## 5 Johtopäätökset

### 5.1 Tavoitteiden toteutuminen

Työn tavoitteena oli tutkia Yritys X:n palkanlaskennan osaston työhyvinvointia ja tämän pohjalta laatia kehitysehdotuksia tulevaan. Tutkimuskysymyksinä opinnäytetyssä olivat seuraavat:

Miten työntekijät kokevat työhyvinvoinnin ennen esimiesmuutosta keväällä 2019?

Miten työntekijät kokevat työhyvinvoinnin esimiesmuutoksen jälkeen syksyllä 2019?

Mitä palkanlaskennan osastolla voitaisiin kehittää, jotta työhyvinvointi paranisi?

Työssä käytettiin hyödyksi yrityksessä jo tehtyjä henkilöstökyselyitä sekä niistä tehtyjen tulosten analysoinnin pohjalta toteutettuja teemahaastatteluja. Menetelmillä selvitettiin, minkälainen työhyvinvoinnin tila osastolla oli eri tilanteissa ja kuinka tätä voitaisiin parantaa. Hypoteesiksi ennen opinnäytetyöntoteutusta oli määritelty, että työhyvinvointi nousee kevään kyselyn tuloksista syksyn kyselyn tuloksiin. Näin myös tapahtui.

Teemahaastattelujen tulokset tukevat melko hyvin syksyn kyselyn tuloksia. Haastatteluissa tuli ilmi, että työntekijät yleensä viihtyvät ja pitävät työstään. Myös syksyn tulokset olivat hyvin myönteisiä. Kevään tulosten mukaan työyhteisö ei voinut aivan yhtä hyvin kuin myöhemmin saman vuoden syksyllä. Kevään kyselyn tulosten voidaan päätellä ainakin osin liittyvän silloin käynnissä olevaan esimiesmuutokseen. Tämän voi päätellä

liittyvän kyselyn vähäiseen vastaajamäärään, esimieskysymysten vastausten luotettavuuteen sekä yleisesti kielteisempiin vastauksiin koskien omaa työtä.

Oli muutos minkäkokoinen tahansa, se tuo aina haastetta tekemiseen. Omassa toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat työntekijöihin ja heidän kykyynsä samaistua uudistuneeseen organisaatioon. (Ponteva 2010, 10–13.) Esimiestilanteen epäselvyys on siis todennäköisesti vaikuttanut myös kevään tuloksien työmotivaatiota koskevaan osuuteen. Jos työntekijöille ei ole viestitty muutoksesta tarpeeksi hyvin, ovat erilaiset tunnereaktiot todennäköisiä, koska vaihe edellyttää työntekijältä uuden oppimista ja omaksumista. Keskenäisyys voi luoda turhautumista ja se voi johtaa ilmapiiriongelmiin työyhteisössä. Uuden oppimisen äärellä voidaan kokea epävarmuutta ja pelkoa erityisesti, jos työntekijä ei ole saanut tarvittavaa huomiota muutoksen aikana. (Pirinen 2014, 216–225.)

Omassa toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat henkilöstöön ja heidän kykyynsä samaistua uudistuneeseen organisaatioon. (Ponteva 2010, 10–13). Kyselyiden tulosten paraneminen voi tarkoittaa sitä, että esimiesmuutoksen myötä työhyvinvointi osastolla kasvoi. Luottamus ja avoin kommunikaatio auttavat löytämään oman roolin muutoksen jälkeen. (Ponteva 2010, 10–13.) Mahdollisesti uuden esimiehen aloittamisen jälkeen, osastolla alettiin voimaan paremmin verrattuna siihen kuin keväällä työntekijät olivat muutoksen keskellä. Tulokset puhuvat tämän puolesta.

Niin haastatteluissa kuin kyselyissä nousi esiin, että työntekijöistä iso osa on motivoitunut. Kaikissa haastatteluissa oma työmotivaatio arvioitiin hyväksi ja muutamassa haastattelussa nousi esiin, että omasta työstä pidetään ja se koetaan tarpeeksi haastavana ja merkityksellisenä. Rasilan ja Pitkosen (2010) mukaan motivaatiolla ja työtyytyväisyydellä on selvä yhteys. Ajatellaan, että motivoitunut työntekijä kokee työhyvinvointia tehdessään työtä, jonka kokee merkitykselliseksi. Niin haastatteluissa kuin kyselyissäkin nousi ilmi kritiikkiä koskien omaa työnkuvaa. Kahdessa haastattelussa koettiin, että omaan työnkuvaan ei pysty vaikuttamaan ja tämä laskee omaa hyvinvointia työssä.

Motivoitunut työntekijä kokee itsensä hyvinvoivaksi työyhteisössä, jos työ sujuu ja on mielekästä, ympäristö on turvallinen ja terveyttä edistävä ja hänen työuraansa tuetaan. Työ koetaan usein motivoivaksi, jos se on riittävän haasteellista, tavoitteet ovat hyväksytyjä, palkkiot ovat saavutettavissa ja työntekijä kokee olevansa tärkeä osa suurempaa kokonaisuutta. Vaikutus voi näkyä yksittäisen työntekijän motivaatiossa tai koko yhteisön



motivaatioilmapiirissä. (Sinokki 2016, 80–81.) Palkanlaskennan osaston työntekijöiden kyselyiden avoimista vastauksista sekä haastatteluista ilmeni, että parantamisen varaa on ainakin työympäristössä, työn haasteellisuudessa ja sisällössä ja esimiehen toiminnassa. Näitä kehittämällä koko työyhteisön työmotivaatio voisi kasvaa.

Työsopimuslain 2 luvun 1§ määrittellään, että työnantajan on myös pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. Haastatteluissa nousi esiin, että kaikki työntekijät eivät koe, että heillä on mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä, jotta pystyisivät kehittymään siinä entisestään. Toisaalta kahdessa toisessa haastattelussa määriteltiin työ tarpeeksi haastavaksi ja kehittävaksi. Voidaan siis päätellä, että osastolla pyritään edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä, mutta toistaiseksi jokainen työntekijä ei koe, että tämä toteutuu heidän kohdallaan.

Työmotivaation kannalta palautteen saaminen antaa uutta näkökulmaa omaan työhön ja auttaa korjaamaan omaa työskentelyä. Jos esimies antaa alaiselleen positiivista palautetta, luo tämä lisää voimavaroja ja kasvattaa motivaatiota suoriutua työssään paremmin. Esimiehen velvollisuus on antaa palautetta oman näkemyksensä mukaan. (Juuti & Vuorela 2015, 81.) Esimiehen toiminnan osalta nousi ilmi, että palautetta toivottiin enemmän. Tämä voisi osastolla vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon myönteisesti ja tätä kautta kasvattaa työhyvinvointia.

Tulosten perusteella työntekijät kokivat, että työnteon tavoissa ja ajoissa oltiin joustavia. Tämä näkyi muun muassa etätönn mahdollisuudessa, työaikaliukumissa ja mahdollisuudessa vapaapäiviin. Monille on hyvin merkittävää saada yhdistää omaa työtä ja vapaa-aikaa, jotta jaksaa omassa työssään. Työterveyslaitoksen (2019) laatiman työkykyäalon tärkeänä työkykyyn vaikuttavana yhtenä tekijänä on juuri mahdollisuus yhdistää oma työ ja vapaa-aika. Vaikka nousikin esiin, että joustavuus toteutuu työssä, haastatteluissa tätä toivottiin entistä enemmän, esimerkiksi etätööhön kannustamalla. Tämän koettiin vaikuttavan myönteisesti myös oman työn tehokkuuteen, mikä olisi koko organisaation kannalta tuottavaa.

Niin kyselyissä kuin haastatteluissa nousi esiin tärkeä tekijä siitä, että valtaosa työntekijöistä koki työnsä merkitykselliseksi. Molemmissa haastatteluissa noin 90 prosenttia vastaajista koki näin ja haastatteluista kahdessa mainittiin tämä erikseen. Jos työntekijä kokee tekevänsä merkityksellistä työtä muille tai jopa koko yhteiskunnalle, kykenee vaikuttamaan työnsä tekotapoihin, kokee kuuluvansa tärkeäksi osaksi omaa työyhteisöään ja

kohdelluksi siellä oikeudenmukaisesti ja arvostetuksi, luo tämä työhyvinvointia. (Sinokki 2016, 13–15). Tämä merkityksellisyyden tunne omasta työstä voi olla yksi tärkeä tekijä koko osaston hyvälle työhyvinvoinnin tasolle. Osastolla kaikki työskentelevät enemmän tai vähemmän samojen asioiden kanssa, jotka voivat jo itsessään tuoda merkityksellisyyden tunnetta. Palkkahallinto on koko organisaatiolle merkittävä toiminto.

Työhyvinvointi parani tulosten mukaan osastolla ja tämä on koko organisaation kannalta ehdottoman myönteinen asia. Tulee muistaa, että työhyvinvointi on organisaatioille merkittävä strateginen kilpailutekijä. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 53–55). Työhyvinvoinnin kehittäminen tulisi kuitenkin pitää jatkuvasti osana organisaation toimintaa, koska tutkimusten mukaan työhyvinvoinnin kehittäminen pienentää henkilöstöön kohdistuvia kustannuksia. (Kauhanen 2016, 63.)

Yleensä palkanlaskennan osastolla voidaan hyvin. Tämän todistaa kyselyiden tulokset, jotka syksyllä olivat jo erinomaisia ja haastatteluiden tulokset. Työntekijät yleisesti tulevat työpaikalle hyvillä mielin, pitävät ihmisistä, joiden kanssa työskentelevät ja kokevat työssään merkityksellisyyden tunnetta. Tästä voidaan päätellä, että osastolla on hyvä ilmapiiiri, johon vaikuttaa jokaisen työntekijän työpanos. Hyvää työilmapiiiriä luodaan hyvällä käytöksellä ja vuorovaikutuksella työssä päivittäin. Hyvällä ilmapiiirillä vaikutusta koko organisaation menestykseen, joten se tuo yritykselle helposti lisää arvoa. (Aro 2018). Se, että palkanlaskennan osastolla viihdytään työssään, on asia, josta myös muut osastot organisaatiossa voisivat ottaa esimerkkiä, jos kaikkialla näin ei ole.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyössä päästiin hyvin tavoitteeseen ja saatiin selville merkityksellistä tietoa koskien organisaation työhyvinvointia. Kyselyiden analysoinnissa nousi esiin monia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Merkittävämpänä kevään kyselyn tuloksista nousi esiin epätietoisuus omasta esimiehestä, kritiikki omaa työmotivaatiota kohtaan ja yleisesti epäaktiivisuus kyselyyn osallistumisesta, joka saattoi liittyä esimiesmuutokseen. Syksyn kyselyissä olennaista oli tulosten merkittävä parantuminen erityisesti esimiestyön arvioinnin osalta. Uuden esimiehen aloittaminen saattoi olla syynä tähän tulosten paranemiseen. Myös vastausaktiivisuus nousi hyviin lukemiin, josta voidaan päätellä, että työyhteisössä ollaan kiinnostuneita työhyvinvoinnin kehittämisestä. Syksyn tuloksissa nousi esiin yksittäisiä kritiikin kohteita kuten myös haastatteluissa. Yleisesti kuitenkin niin syksyn kyselyn tulosten kuin haastatteluiden tulosten perusteella osastolla

voidaan hyvin. Esille nousseiden kehityskohteiden noustessa selkeästi esiin niin kyse-lyissä, kun haastatteluissa, oli mahdollista ideoida konkreettisia kehitysehdotuksia tule-vaan.

## 5.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan yksinkertaisesti tutkimuksen tarkkuutta ja mittauksen luotet-tavuutta. Sen tarkastelussa paljastuu, kuinka yhdenmukaisesti mittaus on suoritettu ja kuinka tarkasti ja johdonmukaisesti se toimii. Kaikkeen mittaukseen sisältyy aina satun-naisvirheitä, mutta jos tutkittavat on valittu oikein ja niitä on tarpeeksi paljon, kumoavat ne toinen toisensa. Reliabiliteetin kautta voidaan tarkastella myös toimintatapojen luotet-tavuutta, kuten esimerkiksi haastattelujen johdonmukaisuutta ja aineistonkeruun huolel-lisuutta. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2013, 130–133.)

Reliabiliteetti mittaa saatujen tutkimustulosten pysyvyyttä. Tämä tarkoittaa sitä, että saa-daanko samat tulokset, jos tutkimus toistetaan. Yksinkertaisesti se tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista. Asioita, jotka luovat luotettavuutta opinnäytetyölle ovat muun mu-assa oikeanlainen dokumentointi ja oikeanlaisten tutkimusmenetelmien valinta aikai-nessa vaiheessa. Nämä valinnat tulee myös perustella. Kehittämistutkimuksen arvioita-vuus on sama kuin kvalitatiivisen tutkimuksen ja se vastaa hyvin paljon dokumentaatiota. (Kananen 2012, 173.)

Validiteetista puhuttaessa viitataan siihen kuinka luotettavana ja laadukkaana tutkimusta voidaan pitää. Jos validiteettia käytetään tutkimuksen laatua kuvaavana terminä, tällöin otetaan huomioon, onko tieto tuotettu pätevällä tavalla, osoitetaanko tutkimuksessa linkki tutkittavan asian ja tulosten välillä sekä kuinka vahvasti tutkijan tulkinnat, käsitteet ja havainnot vastaavat tutkittavan yhteisön jäsenten vastaavia. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2013, 130–131.)

Ulkoinen validiteetti kvantitatiivisissa tutkimuksissa mittaa tutkimuksen yleispätevyyttä. Tämä tarkoittaa sitä, että tulokset, jotka tutkimuksesta saadaan pätevät samanlaisissa tilanteissa. Tällöin tutkimuksen asetelman tulee täysin vastata sitä ryhmää, johon yleistys kohdistetaan. Ulkoinen validiteetti ei ole kehittämistutkimuksissa ongelma, koska tutki-mukseen otetaan mukaan kaikki ne, joita kehittämistyö koskee. Kehittämistutkimuksen tuloksena saatua muutosta ei voida sellaisenaan siirtää toisiin yrityksiin, koska kyseessä on vain yksittäiseen kohteeseen tehty muutos. (Kananen 2012, 168–169.)

Tutkimusmenetelmien käyttö suunniteltiin ennen tutkimuksen toteuttamista sen mukaan, että tuloksia saataisiin mahdollisimman hyvin. Käytetyt menetelmät loivat uutta tietoa palkanlaskennan osaston työhyvinvoinnin tilasta ja ovat siten valideja. Haastatteluiden toteutuksessa se, että haastattelija on työyhteisön jäsen, saattoi helpottaa haastateltavien vastaamista, koska jonkunlainen luottamus haastattelijan ja haastateltavan välillä oli jo syntynyt aiemmin verrattuna siihen, että henkilöt olisivat toisilleen täysin tuntemattomia.

Haastatteluja toteutettiin neljä kappaletta. Jos haastatteluja olisi toteutettu enemmän, olisi voitu saada laajempia ja luotettavampia tuloksia. Kuitenkin jo neljän haastattelun jälkeen saavutettiin tiettyjen tekijöiden osalta saturaatio. Tämä tarkoittaa sitä, että aineisto alkoi toistaa itseään (Eskola & Suoranta 1998, 62–63). Saturaatiota ei kuitenkaan saavutettu täysin eli haastattelutuloksia ei voida pitää täysin luotettavina.

Voidaan myös ottaa huomioon, oliko kasvokkain hoidettujen ja virtuaaliyhteyden kautta hoidettujen haastatteluiden tuloksissa eroja. On mahdollista, että virtuaaliyhteydellä haastateltavat olivat avoimempia tai eivät kokeneet tilannetta yhtä luotettavaksi kuin kasvokkain toteutetussa haastattelussa? Kaikista haastatteluista saatiin kuitenkin opinnäytetyön kannalta merkityksellisiä tuloksia.

Haastatteluihin valikoitiin osallistujat satunnaisesti, jotka olivat suostuvaisia osallistumaan. Haastatteluja toteutettiin neljä ja niihin osallistua työntekijöitä, jotka toimivat kaikissa eri työtehtävissä, joita palkanlaskennan osastolla oli. Tämän kautta haastatteluista pyrittiin saamaan mahdollisimman monipuolisesti tietoa eri työtehtäviä tekevien työntekijöiden työhyvinvoinnista. Näiden henkilöiden olisi pitänyt siis edustaa hyvin tutkittavaa ryhmää eli palkanlaskennan osastoa. Haastattelut suunniteltiin etukäteen, mutta vielä huolellisemmalla suunnitellulla ja suuremmalla kokemuksella haastattelujen pitämisestä olisi tulokset voineet olla laajempia. Haastattelut kuitenkin dokumentoitiin asianmukaisesti ja tulokset koostettiin näiden dokumenttien perusteella. Tutkimukseen osallistui kyselyiden osalta kaikki työntekijät, jotka vastasivat kyselyyn. Ensimmäisen kyselyn osalta tämä määrä oli 10 ja toisessa 17. Tämän perusteella toisen kyselyn vastauksia voidaan pitää luotettavampina kuin ensimmäisen kyselyn.

### 5.3 Kehitysehdotukset ja mahdolliset jatkotutkimukset

Opinnäytetyön pohjalta kehitysehdotuksiksi työhyvinvoinnin parantamiseksi luotiin ehdotuksia, jotka kirjattu Kuvioon 22. Kehitysehdotukset luotiin kyselyiden ja haastatteluiden tulosten pohjalta. Kyselyistä ja kahdesta haastattelusta tuli ilmi, että esimieheltä kaivattaisiin enemmän palautetta sekä tukea, jotta työtä voitaisiin tehdä paremmin. Tämä koettiin myös motivoivaksi tekijäksi. Jos työntekijä saisi enemmän palautetta esimiehlään, kokisi hän itsensä motivoituneemmaksi ja tätä kautta voisi paremmin työssään.

**Enemmän palautetta ja tukea esimieheltä**

**Paremmat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ja sen tekotapoihin**

**Työkuorman pienentäminen osaamisen jakamisen kautta**

Kuvio 22. Kehitysehdotukset työhyvinvoinnin parantamiseksi.

Erityisesti haastatteluissa nousi esiin se, että toivottiin olevan paremmat mahdollisuudet vaikuttaa oman työn sisältöön ja sen tekotapoihin. Pitkäkestoinen työmotivaatio syntyy, jos työ sopii työntekijälle ja vastaa hänen kiinnostuksen kohteitaan (Juuti & Virtanen 2015, 80). Vaikka työajat ja tekotavat koettiin joustaviksi, toivottiin esimerkiksi etätöiden mahdollisuutta enemmän. Jos etätöitä voitaisiin toteuttaa enemmän, myös se, että työtilat koettiin niin kyselyissä ja yhdessä haastattelussa puutteellisiksi, voisi parantua.

Kahdessa haastattelussa nousi esiin liian suuri työkuorma ja kyselyiden avoimissa vastauksissa kuvailtiin kiirettä työtä tehdessä. Osastolla tulisi kehittää prosessia niin, että työkuorma vähenisi niillä henkilöillä, jotka kokevat sen työhyvinvointiaan huonontavaksi tekijäksi. Toisaalta kyselyn avoimissa vastauksissa nousi esiin muun muassa se, että kaivattaisiin lisää haasteita ja yhdessä haastattelussa mainittiin osaamisen olevan pienen porukan sisällä. Voitaisiko osaamista yksinkertaisesti jakaa paremmin, jotta osa työntekijöistä saisi lisää haasteita ja sisältöä työnkuvaansa ja osalla työkuorma vähenisi? Tällöin uusia henkilöitä ei tarvitsisi rekrytoida ja koko osaston osaamispääoma kasvaisi. Esimiesten tulisi kartoittaa koko osaston osaamispääomaa paremmin ja pyrkiä jakamaan

sitä enemmän, jotta työkuormaa voitaisiin jakaa työntekijöiden kesken. Jokaisen työntekijän työkuormaa voitaisiin kartoittaa hyvin tavoitekeskustelujen tai vastaavien luottamuksellisten keskustelujen kautta.

Tutkimusta voitaisiin jatkaa edelleen ottamalla käyttöön mainitut kehitysehdotukset työhyvinvoinnin parantamiseksi. Työhyvinvoinnin kehitystä pystytään hyvin seuraamaan yrityksessä säännöllisesti toteutettavien henkilöstökyselyiden kautta. Lisäksi työhyvinvoinnin tilasta voitaisiin laatia haastatteluja kuten tässä opinnäytetyössä. Tämän lisäksi tutkimusta tulisi jatkaa keskittymällä johonkin tiettyyn teemaan kuten esimiestyöhön tai työmotivaatioon. Jos tutkimus toistettaisiin samankaltaisena jollekin toiselle yrityksessä toimivalle osastolle tai mahdollisesti koko organisaatiolle, voitaisiin koko organisaation työhyvinvointia kehittää.

## Lähteet

- Aro, Antti 2018. Työilmapiiri kuntoon. 2. uud. painos. Alma Talent, Helsinki
- Aro, Antti 2018. Onko työilmapiiri kuin säätila. <https://www.terveystalo.com/fi/Tyoterveys/Ajankohtaista/Blogit/Onko-tyoilmapiiri-kuin-saatila/> Luettu 25.4.2020.
- Burke, Ronald J & Page, K 2017. Research Handbook on Work and Well-Being. Edward Elgar Publishing Limited. Cheltenham.
- Chen, Peter Y. & Cooper, Cary 2017. Wellbeing: a Complete Reference Guide, Work and Wellbeing. Wiley, J & Sons. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/detail.action?docID=1629245>. Luettu 4.1.2020
- Jabe, Marjatta 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Yrityskirjat, Helsinki.
- Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Otava, Helsinki.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2016. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Järvinen, Pekka 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Uud. 2. painos. WSOY, Helsinki.
- Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä
- Kauhanen, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. SanomaPro, Helsinki.
- Kauhanen, Juhani 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kauppamari Oy, Helsinki.
- Kvalimot. 6.2.2. Kylläntyminen. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_2\\_2.htm](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_2.htm) Luettu 28.3.2020
- Manka, Marja-Leena & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. TalentumPro, Helsinki.
- Marr, Bernard 2019. Why eNPS Is A Great Way Of Measuring Staff Engagement: How To Do It and What To Avoid. Bernard Marr & Co. <https://bernardmarr.com/default.asp?contentID=1394> Luettu 16.11.2019
- Otala, Leenamajja & Ahonen Guy 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WSOY, Helsinki.

Pirinen, Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum, Helsinki.

Ponteva, Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. WSOY, Helsinki.

Rasila, Minna, Sopanen, Mirva & Pitkonen, Maria 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Yrityskirjat Oy, Helsinki.

Ronkainen, Suvi, Pehkonen, Leila & Lindblom-Ylänne & Sari & Paavilainen, Eija 2013. Tutkimuksen voimasanat. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Schaupp, Marita, Koli, Annarita & Kurki, Anna-Leena & Ala-Laurinaho, Arja 2013. Yhteinen muutos, työhyvinvointia työtä kehittämällä. Työterveyslaitos, Helsinki.

Sinokki, Marjo 2016 Työmotivaatio. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Skottmann, Tommi 2017. Employee Net Promoter Score, eli eNPS työhyvinvoinnin mittarina. <https://finland.bisnode.fi/syvenna-osaamistasi/ajatuksiamme/employee-net-promoter-score-tyohyvinvoinnin-mittarina/> Luettu 19.11.2019.

Suonsivu, Kaija 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress, Kuopio.

Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. 2. uud. painos. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.

Tarkkonen, Juhani 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. UNIpress, Kuopio.

Tikkanet 2019. Henkilöstökokemuksen mittaaminen. <https://itsky.sharepoint.com/sites/tikkanet-tyosuhde-ura/sitepages/henkil%C3%B6st%C3%B6kokemuksen-mittaaminen.aspx> Luettu 17.9.2019

Tikkanet 2019. Fiilinki-henkilöstötyytyväisyyskysely. <https://itsky.sharepoint.com/sites/tikkanet-tyosuhde-ura/SitePages/FIILINKI--henkil%C3%B6st%C3%B6tyytyv%C3%A4isyyskysely.aspx> Luettu 17.9.2019

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Työterveyslaitos 2020. Työkykytalo. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/> Luettu 4.1.2020

Työterveyslaitos 2020. Työn imu. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/> Luettu 22.3.2020

Työturvallisuuskeskus 2006. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Työturvallisuuskeskus, Helsinki.



Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020. Koronavirus COVID-19. <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/taudit-ja-torjunta/taudit-ja-taudinaiheuttajat-a-o/koronavirus-covid-19> Luettu 21.3.2020

Valtioneuvosto 2020. Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi. [https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi](https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi) Luettu 21.3.2020

Vesterinen, Pirkkoliisa 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOY, Helsinki

Yritys X 2019. Yritys X yrityksenä. [Http://...](http://...) Luettu 31.1.2020

Yritys X 2019. Liiketoiminta-alueemme. [Http://...](http://...) Luettu 31.1.2020.

Yritys X intranet 2019. Henkilöstökokemuksen mittaaminen. [Http://...](http://...) Luettu 17.9.2019

Yritys X intranet 2019. Henkilöstötyytyväisyyskysely. [Http://...](http://...) Luettu 17.9.2019

## Haastattelukysymykset

Liitteessä haastatteluissa apuna käytetty haastattelurunko

### Teema 1: Työhyvinvointi

Työhyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi määritellään kuuluvaksi oman työn merkityksellisyys, työn sisältö, johtamisen taso, työilmapiiri, työmotivaatio, työtilat, mahdollisuus kehittyä, työkaverit

Mitkä asiat koet vaikuttavan omaan työhyvinvointiisi?

Miksi juuri nämä tekijät?

Mitkä asiat koet parantavan työhyvinvointiasi juuri tässä työpaikassa?

Mitä voitaisiin kehittää, jotta voisit viihtyä paremmin työssäsi?

Konkreettisia kehitysehdotuksia tulevaan, jotta viihtyisit paremmin työssäsi?

### Teema 2: Työmotivaatio

Minkä arvosanan antaisit omalle työmotivaatiollesi (1-10)? Miksi tämä arvosana?

Mitkä tekijät vaikuttavat omaan työmotivaatioosi myönteisesti entä kielteisesti?

Mitä työnantajasi voisi tehdä, että motivoituisit työstäsi enemmän?

