

Opinnäytetyö (YAMK)

Teknologiaosaamisen johtaminen

2020

Sauli Holappa

# TYÖHYVINVOINTI TYÖKYVYN MOOTTORINA

– Kehitysprojekti työhyvinvoinnin lisäämiseksi ja  
poissaolojen vähentämiseksi tuotantotyössä

Sauli Holappa

## TYÖHYVINVOINTI TYÖKYVYN MOOTTORINA

- Kehitysprojekti työhyvinvoinnin lisäämiseksi ja poissaolojen vähentämiseksi tuotantotyössä

Tämän kehitysprojektin tavoitteena oli löytää konkreettisia keinoja toimeksiantajayrityksen tuotannon työntekijöiden työhyvinvoinnin parantamiseksi ja pystyä sen avulla vähentämään poissaolomääriä.

Tärkeimpien kehityskohteiden kartoittamiseksi tuotannon työntekijöille toteutettiin kyselytutkimus, jonka tulosten perusteella saatuja tuloksia syvennettiin teemahaastatteluiden avulla. Haastateltavina oli toimeksiantajayrityksestä kaksi tuotannon työntekijää, tuotannon esimies, henkilöstöpäällikkö, sekä pääomistaja.

Tutkimuksen perusteella tärkeimmiksi teemoiksi nousivat työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä, sekä työympäristöönsä, työyhteisön toiminta ja yhteistyö, esimiestyö ja palautteen antaminen, vuorotyöstä palautuminen, palkkiojärjestelmien toimivuus ja oikeudenmukaisuus, sekä työhyvinvoinnin rooli johtamisessa.

Kehitysprojektin tuloksina esitettiin kuusi erilaista toimenpidettä ja jatkotutkimusaihetta, joiden pohjalta työhyvinvointia voitaisiin kehittää. Työntekijöiden vaikutuskanavia esitettiin lisättäväksi työntekijätoimikunnan, sekä tiimipalaverikäytännön avulla. Tämän lisäksi esitettiin, että tiimityöskentelyä lisäämällä voitaisiin lisätä yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä tuotannossa. Palkkiojärjestelmien, sekä työvuorojärjestelmien kehittämisestä tulee aloittaa jatkotutkimus, jotta näistä voidaan tehdä laajempi vaikuttavuusarvio. Työhyvinvointi tulee nostaa selkeämmin osaksi johtamista, sekä huomioida työhyvinvoinnin vaikutus tuotannon tehokkuuteen ja laatuun, sekä henkilöstön sitoutumiseen. Tutkimus toteutettiin Covid-19-pandemian ja sitä koskevien rajoitusten aikana, joten tämä vaikutti osaltaan tuloksiin. Terveysteen ja turvallisuuteen liittyvä huoli, sekä johdon ja toimihenkilöiden etätyön lisääntyminen on laskenut työtyytyväisyyttä, joka on osin vaikutukseltaan väliaikainen, mutta kuitenkin seikka joka on huomioitava työhyvinvointia kehitettäessä.

### ASIASANAT:

Työhyvinvointi, työkyky, kyselytutkimus, haastattelututkimus, työn imu,

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Technology Management

2020 | 82 pages, 9 pages in appendices

Sauli Holappa

## WORK WELL-BEING DRIVING THE WORK ABILITY

- Development project to add work well-being and to reduce work absence in production jobs

Goal of this development project was to find concrete ways to improve the work well-being of the production workers at client's production and through this to be able to reduce the work absence.

To map out the most important development subjects a question survey was carried out to production workers. These subjects were investigated more through theme interviews. Interviewees were two production workers, production supervisor, manager of human resources and main owner of the company.

On the grounds of this study, the most important themes were employee's ability to influence on their work and working environment, functionality of working community and working together, supervisory work and giving feedback, recovering from shift work, functionality and fairness of the bonus systems and role of work well-being in leadership.

As a result of this development project were made six actions and future research themes which development of work well-being can be based on. Employee's channels of action were proposed to be added by creating an employee committee and starting team meetings in production. It was also suggested that by adding teamwork would help employees to work together and add communality within the production. Improvement of reward systems and work patterns should be investigated more in the future. That way broader estimation of effectiveness can be made. Work well-being should be raised in more visible part of management and pay attention how it affects productivity, quality and employee commitment. This study was executed during the Covid-19-pandemic and restrictions linked to that. Concern about health and safety and also remote work of management and officials have decreased the work satisfaction. Effect is partially temporary but this must be taken in account when developing a work well-being.

### KEYWORDS:

Well-being at work, work ability, questionnaire survey, interview study, work engagement

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>7</b>
1.1 Työn tavoitteet	7
1.2 Tutkimusmenetelmät	8
<b>2 TYÖHYVINVOINTIPÄÄOMA JA TYÖN IMU</b>	<b>10</b>
2.1 Työhyvinvointipääoma	10
2.2 Työn imu	11
2.3 Työhyvinvointipääoman kehittäminen	13
2.3.1 Työhyvinvointi osana yritysstrategiaa	15
2.3.2 Varhaisen tuen malli	15
2.3.3 Esimiestyö työhyvinvoinnin keskiössä	17
2.3.4 Yhdessä tekemisen kulttuuri tiimioppimisen keinoin	18
2.3.5 Muutoksen johtaminen	19
2.3.6 Joustava ja palkitseva työ - joustava ja sitoutunut työntekijä	20
2.3.7 Ikäjohtaminen ja työterveys	22
2.3.8 Työntekijän vastuu omasta hyvinvoinnistaan	23
2.4 Työhyvinvoinnin ja poissaolojen yhteys, sekä taloudellinen merkitys	24
<b>3 KYSELY- JA HAASTATTELUTUTKIMUS</b>	<b>26</b>
3.1 Kyselytutkimus	26
3.2 Haastattelututkimus	27
3.3 Tutkimusetiikka	28
<b>4 TOIMEKSIANTAJAN HENKILÖSTÖRAKENNE</b>	<b>30</b>
4.1 Ikä- ja sukupuolijakauma	30
<b>5 SIDOSRYHMÄANALYYSI</b>	<b>32</b>
<b>6 KYSELYTUTKIMUS TUOTANTOTYÖNTEKIJÖILLE</b>	<b>37</b>
6.1 Tietosuoja ja tutkimusetiikka	37
6.2 Kyselylomake	38
6.3 Kyselyn toteutus ja onnistuminen	39
6.4 Kyselyn tulosten analysointi	40
6.4.1 Oma hyvinvointini	40
6.4.2 Työyhteisöni hyvinvointi	42

6.4.3 Lähiesimiestyö	44
6.4.4 Omaan työhöni vaikuttaminen	45
6.4.5 Työviihtyvyys	46
6.4.6 Työni arvostus	47
6.4.7 Yrityksen kehitys	49
<b>7 HAASTATTELUTUTKIMUS</b>	<b>51</b>
7.1 Haastattelumenetelmät	51
7.2 Tietosuoja ja tutkimusetiikka	52
7.3 Haastattelututkimuksen analysointi	52
7.4 Työntekijähaastattelut	53
7.4.1 Haastattelusuunnitelma	53
7.4.2 Työntekijähaastattelun 1 analysointi	55
7.4.3 Työntekijähaastattelun 2 analysointi ja haastatteluiden yhteenveto	57
7.5 Lähiesimiehen haastattelu	60
7.5.1 Haastattelusuunnitelma	60
7.5.2 Analyysi	62
7.6 Henkilöstöpäällikön haastattelu	65
7.6.1 Haastattelusuunnitelma	66
7.6.2 Analyysi	68
7.7 Yrityksen pääomistajan haastattelu	70
7.7.1 Haastattelusuunnitelma	70
7.7.2 Analyysi	72
<b>8 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI JA KEHITYSTOIMENPITEIDEN KARTOITTAMINEN</b>	<b>76</b>
<b>9 JATKUVA PARANTAMINEN JA TULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN TULEVAISUUDESSA</b>	<b>80</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>81</b>

## **LIITTEET**

Liite 1. Kyselytutkimuksen kyselykaavake

## KUVAT

Kuva 1. Esimerkki 12 tunnin vuorojärjestelmän vuorokierrosta.	42
Kuva 2. Työhyvinvointi työkyvyn moottorina –kehitysprojektin kehitystoimenpiteet.	79

## KUVIOT

Kuvio 1. Työhyvinvointipääoman liitännät (Mukaillen, Manka & Manka 2016, 53)	11
Kuvio 2. Työhyvinvoinnin osa-alueet. (Mukaillen, Manka & Manka 2016, 76)	14
Kuvio 3. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen malli (Mukaillen, Aura ym. 2016, 14)	15
Kuvio 4. Ikäjohtamisen näkökulmat (Mukaillen, Halme 2011, 25)	23
Kuvio 5. Toimeksiantajayrityksen tuotantohenkilöstön ikä- ja sukupuolijakauma	30
Kuvio 6. Tuotannon sidosryhmäkaavio.	32
Kuvio 7. Kyselytutkimuksen sukupuolijakauma.	39
Kuvio 8. Kyselytutkimuksen ikäjakauma.	40
Kuvio 9. Oma hyvinvointini -osuuden vastaukset.	41
Kuvio 10. Työyhteisöni hyvinvointi -osuuden vastaukset.	43
Kuvio 11. Lähiesimiestyö-osion vastaukset.	44
Kuvio 12. Omaan työhöni vaikuttaminen -osion vastaukset.	46
Kuvio 13. Työviihtyvyyys-osuuden vastaukset.	47
Kuvio 14. Työni arvostus -osuuden vastaukset.	48
Kuvio 15. Yrityksen kehitys -osuuden vastaukset.	49

## TAULUKOT

Taulukko 1. Joustojen nelikenttä (Mukaillen, Tuomivaara ym. 2016, 15)	20
---	----

# 1 JOHDANTO

Tämän kehitysprojektin tarkoituksena on etsiä työhyvinvoinnin ja poissaolojen yhtymäkohtia teollisessa tuotantotyössä. Toimeksiannossa on esitetty huoli sairauspoissaolojen määrästä ja asetettu tavoitteeksi löytää konkreettisia keinoja poissaolomäärien vähentämiseksi. Tutkimus on toteutettu kaapeleita valmistavassa prosessiteollisuuden tuotantolaitoksessa, jossa työskennellään kolmessa vuorossa, viitenä päivänä viikossa. Kyseisessä yksikössä työskentelee noin 75 työntekijää.

## 1.1 Työn tavoitteet

Tämän kehitystyön tuloksena on mahdollista löytää kehityskohteita ja -keinoja, joita voidaan mahdollisesti hyödyntää myös laajemminkin, mutta ensisijainen tavoite on kuitenkin toteuttaa tapaustutkimus ja löytää tämän avulla toimeksiantajayrityksen haasteet, riskit ja vahvuudet liittyen henkilöstöön ja työn järjestämiseen. Näiden avulla voidaan löytää sellaiset kehityskohteet, joilla voidaan rakentaa pitkäjänteistä kehitystyötä työhyvinvoinnin kehittämiseksi, sekä poissaolojen vähentämiseksi. Jotta kehitystyö voi tuottaa tulosta, tulee löytää konkreettisia kehityskohteita eri organisaation tasoilta, aina tuotannosta ylimpään johtoon asti. Samalla on pystyttävä myös hyödyntämään olemassa olevia vahvuuksia, joiden varaan kehitystyö voidaan rakentaa. Vaikka arkipäivän tuotannossa tehtävä työhyvinvoinnin parantaminen tapahtuu useimmiten työntekijän ja esimiehen välillä, ovat myös ylempi johto ja yrityksen omistaja tärkeässä roolissa toimintaedellytysten luojina ja hyvän työympäristön mahdollistajina.

Toimeksiantajayrityksen tuotannon henkilöstö koostuu hyvin erilaisista, eri-ikäisistä, sekä erilaisista taustoista tulevista ihmisistä. Henkilöstöä onkin tutkittava pienempien ryhmien ja yksilöiden kautta, jotta kehittämisessä voidaan ottaa huomioon erilaiset tarpeet ja haasteet. Erilaisista taustoista johtuen on mahdollista, että myös työhyvinvointi ja -motivaatio rakentuvat erilaisista palasista eri henkilöillä ja esimerkiksi eri elämän tilanteissa olevien henkilöiden motivaation lähteet voivat olla jopa täysin päinvastaiset, kuten Telma Rivinoja toteaa Pro gradu -tutkielmassaan. (Rivinoja 2015, 72)

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmetodina tässä kehitystyössä on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa ei tavoitella yleistettäviä tuloksia, vaan tavoitteena on ymmärtää ja tutkia yksittäisiä tapauksia mahdollisimman syvällisesti ja omassa kontekstissaan (Koppa 2015). Tapaustutkimus perustuu aina konkreettiseen tutkimuskohteeseen, joka voi olla esimerkiksi henkilö, ryhmä, yritys, tai laajempi yhteisö, kuten teollisuuden ala, kaupunki tai tietyn ammatin edustajat (Gillham 2000, 1).

Tieteellisen tutkimuksen kautta saatavat todisteet ja tulokset ovat luonteeltaan sellaisia, että ne eivät ole olemassa, vaan ne luodaan tutkimusmenetelmien avulla. Tästä syystä on tärkeää valita tieteellisesti ja eettisesti oikeat tiedonhankinta menetelmät, jotta saadut tulokset vastaavat todellisuutta, eikä tutkijan virheellinen toiminta vääristä tuloksia. Tämän lisäksi tutkimustulosten kriittinen arviointi on tärkeää, jotta tutkimusaineiston seasta voidaan erotella virheelliset tulokset, jotka johtuvat tutkijan tai tutkittavan henkilön olemuksista, toiveista tai uskomuksista liittyen tutkittavaan aiheeseen tai tutkimuksen lopputulokseen. (Gillham 2000, 1 - 4)

Tällaisessa tiedonhankinnan prosessissa, jossa tutkittava asia on monitahoinen ja sisältää paljon toisiinsa vaikuttavia asioita ja myös koskee suurehkoa ihmisryhmää, on perusteltua käyttää monimetodista kvalitatiivista tutkimusta, jotta yksittäisen tutkimusmenetelmän puutteet eivät vaikuta tuloksiin liikaa. Käyttämällä useampaa tiedonhankintamenetelmää voidaan myös syventää saatua tietoa ja saada siihen uusia näkökulmia verrattuna yhden menetelmän käyttämiseen. (Hesse-Biber & Johnson 2015, 4 - 7). Työhyvinvointia on vaikea määritellä numeeristen ominaisuuksien kautta, joten kvantitatiivinen tutkimus rajoittuisi esimerkiksi sairauslomien tai työtapaturmien määrään, joka kertoo enemmänkin ongelmien olemassaolosta, kuin auttaisi ratkaisujen löytämissä.

Tämän kehitystyön tiedonkeruussa käytetään kysely- ja haastattelututkimusta. Kyselytutkimus kohdistetaan koko tuotannon henkilöstölle ja sen tavoitteena on kartoittaa erilaisten ryhmien tarpeita ja haasteita. Samalla kyselytutkimuksen tavoite on tuottaa materiaalia haastattelututkimusta varten, jolloin löytyneitä kehityskohteita voidaan käsitellä syvällisemmin. Kyselytutkimus tulee olla aiheiltaan riittävän laaja, jotta saadut tulokset antavat riittävästi tutkimusaineistoa, mutta samalla on kuitenkin huomioitava, että vastaaminen on riittävän helppoa ja nopeaa, jotta vastausprosentti saadaan pysymään mahdollisimman suurena.



Haastattelututkimukseen valitaan kaksi työntekijää, yksi tuotannon työnjohtaja, henkilöstöhallinnon edustaja, sekä yksi yrityksen pääomistajista. Haastattelut toteutetaan etenevässä organisaatiota alhaalta ylöspäin. Tämä toimintatapa on valittu siksi, että edellisissä haastatteluissa esille tulevia asioita voidaan käyttää aineistona seuraavissa haastatteluissa. Näin voidaan tutkimuksen aikana kartoittaa myös organisaation valmiutta muutosten hyväksymiseen ja toteuttamiseen. Haastattelut tullaan toteuttamaan teemahaastatteluina, jolloin teemoja ja painopisteitä voidaan kehittää haastattelusta toiseen, hyödyntäen kyselytutkimuksen, sekä aiempien haastatteluiden aineistoja. Tutkimusmenetelmien tarkempi kuvaus löytyy luvusta 3.

## 2 TYÖHYVINVOINTIPÄÄOMA JA TYÖN IMU

Tämä kehitysprojektin teoriaosuus perustuu kahteen pääteemaan, jotka ovat työhyvinvointipääoma, sekä työn imu. Näiden teemojen avulla on tavoitteena löytää erilaisia näkökulmia siihen, mistä työhyvinvointi rakentuu ja kuinka työtä ja työympäristöä voidaan kehittää niin, että ne tukevat työssä viihtymistä ja työhyvinvointia. Näiden teorioiden taustalta on myös tavoitteena löytää tutkimuksessa hyödynnettäviä yhtymäkohtia poissaoloihin ja työkykyyn.

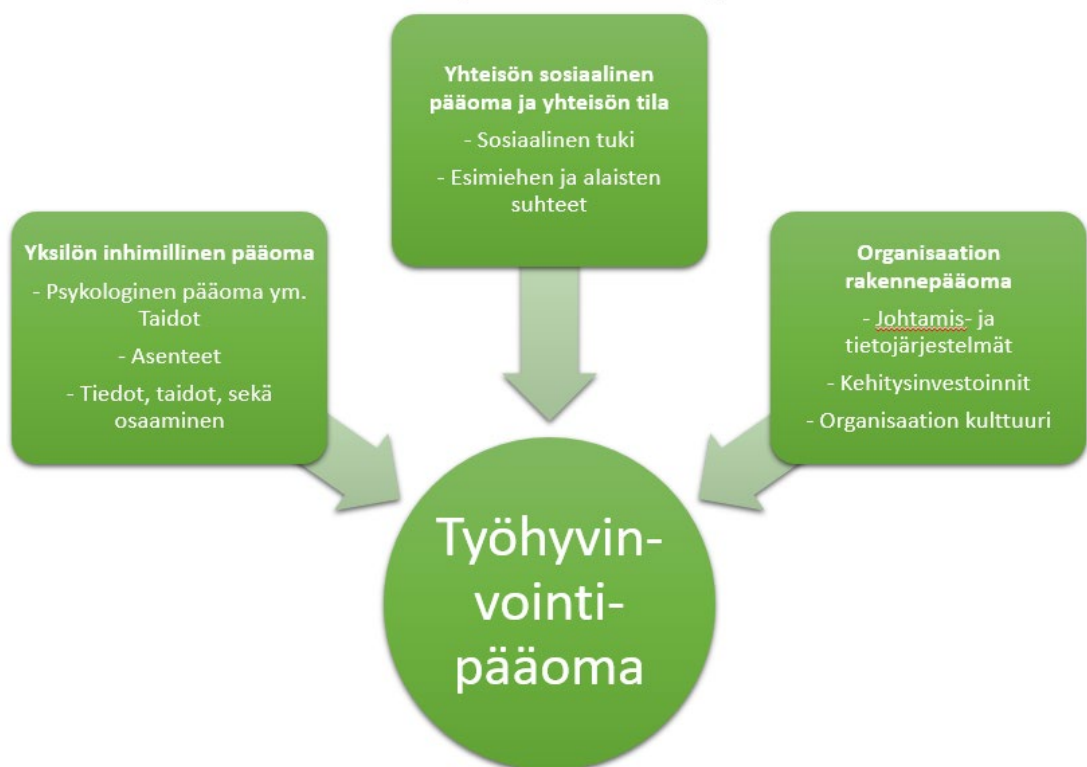
### 2.1 Työhyvinvointipääoma

Marja-Liisa Mankan johtama tutkimusryhmä on kartoittanut sosiaali- ja terveysministeriön aloitteesta inhimilliseen pääomaan liittyviä tutkimuksia, sekä selvittänyt, kuinka inhimillistä pääomaa voidaan edistää työpaikoilla. Tutkimusryhmä esittelee loppuraportissaan työhyvinvointipääoman käsitteen, joka sisältää inhimillisen pääoman lisäksi työpaikalla olevat rakenteet ja työprosessit. (Larjovuori ym. 2015, 6)

Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan organisaation eri tasoilla henkilöstöön liittyvää, aiheetonta pääomaa joka koostuu muun muassa henkilöstön tiedoista, taidoista ja asenteista. Inhimillistä pääomaa voidaan organisaation näkökulmasta lisätä panostamalla rekrytointiin, sekä osaamiseen tai esimerkiksi palkitsemalla työntekijöitä. Työntekijän näkökulmasta inhimillistä pääomaa voi parantaa kouluttautumalla ja panostamalla henkilökohtaiseen fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin. (Larjovuori ym. 2015, 9 - 12). Inhimillisen pääoman ja taloudellisen kehityksen välistä yhteyttä on tutkittu paljon ja näiden välinen yhteys on myös selkeästi osoitettu. Sen abstraktin luonteen vuoksi, inhimillisen pääoman taloudellista arvoa voi olla vaikea määrittää ja usein se näkyy viiveellä, kun panostus osaamiseen ja hyvinvointiin näkyy uusina innovaatioina ja työn tuottavuuden kehittymisenä. (Mustikkamäki, N & Sotarauta, M 2008, 217 - 219)

Inhimillistä pääomaa voi olla vaikeaa tunnistaa organisaation sisällä, sillä se sitoutuu henkilöstöön, historiaan, työmenetelmiin ja muihin vastaaviin organisaatiokulttuuriin asioihin. Työhyvinvointipääoma nivoo yhteen inhimillisen pääoman osatekijöitä ja auttaa näin hahmottamaan sen kokonaisuutta. Kuten kuviosta 1 nähdään, työhyvinvointipääoma koostuu yksilön inhimillisestä pääomasta, yhteisön sosiaalisesta pääomasta, sekä

organisaation rakennepääomasta. Työhyvinvointipääoman käsite perustuu siihen oletukseen, että inhimillisen pääoman määrä liittyy oleellisesti työkykyyn ja terveyteen. Perustason työhyvinvointipääoma perustuu turvalliseen ja ergonomiseen työympäristöön, joka tukee työntekijän työkykyä ja mahdollistaa turvallisen ja terveellisen työntekemisen. Kehittyneempään tasoon tarvitaan myös edistyksellistä muutosjohtamista, jolla autetaan henkilöstöä sopeutumaan alati muuttuvaan työelämään ja erilaisten markkinoiden luomien vaatimuksien mukanaan tuomiin haasteisiin. Tämä pitää sisällään myös organisaation kehittämistä, sekä osaamista ja innovaatioita ruokkivan ympäristön luomista henkilöstölle. (Manka, M-L & Manka, M 2016, 51 - 55)



Kuvio 1. Työhyvinvointipääoman liitynnät (Mukaillen, Manka & Manka 2016, 53)

## 2.2 Työn imu

Työn imulla tarkoitetaan työstä saatavaa hurmostilaa, jolloin työntekijä uppoaa työhönsä ja kokee sen merkitykselliseksi ja haluaa antaa sille kaikkensa. Työn imu saa työntekijän ylittämään sekä itsensä, että muiden odotukset. Usein tämä yhdistetään asiantuntijatyöhön, johtotehtäviin tai muihin vaativiin työtehtäviin, mutta työn imu on kuitenkin saavutettavissa myös tuotantotyössä. Mikäli työn imu on vallitseva olotila, myös palautuminen on

nopeampaa, kun työ ei aiheuta yhtä paljon psyykkistä kuormitusta ja työ itsessään luo mielihyvää ja positiivista latausta. Työn imu voi koostua myös pienemmistä paloista esimerkiksi niin, että osa työtehtävistä tuottaa mielihyvää, mutta osa ei. Samoin osa työpäivistä on parempia kuin toiset, joka voi vaikuttaa myös työn imun saavuttamiseen. (Bakker, A & Leiter, M 2010, 1 - 3, 25 - 28)

Työn imu perustuu yksilön hyvinvoinnin kautta rakentuvalle yhteisön hyvinvoinnille ja sen saavuttaminen vaatii onnistumisia ja panostusta niin yksilön, kuin organisaationkin tasolla. Työn tulee tyydyttää henkilön psykologisia tarpeita, jotta hän voi kokea ylpeyttä työstään ja haluaa päästä mahdollisimman hyviin tuloksiin. Tämä tarkoittaa organisaation näkökulmasta sitä, että työskentelyolosuhteet, esimiestyö ja työyhteisö tulee järjestää niin, että työntekijä saa keskittyä omaan työhönsä ja luottaa työnantajaan. Toisaalta työntekijän näkökulmasta on tärkeää löytää jokaiseen tehtävään oikea työntekijä. Mikäli työntekijä kokee, ettei hän voi pärjätä tai onnistua työssään, on työn imun kokeminen vaikeaa, ellei jopa mahdotonta. (Hakanen, J 2011, 38 - 51)

Työn imun saavuttamista voidaan auttaa työn voimavaroja kehittämällä. Tämä tarkoittaa sitä, että työn sisältö ja olosuhteet luovat onnistumisen ilmapiirin henkilöstölle ja ne muodostavat yksilön kannalta sopivan haasteen, kuitenkin kuormittamatta työntekijää liikaa. Tehtävää koskevia osa-alueita ovat esimerkiksi työtehtävien monipuolisuus, vastuullisuus ja kehittävyys. Kun työtehtävät pitävät sisällään riittävästi vaihtelua, työntekijä ei leipäänny työhönsä ja hän kokee pystyvänsä kehittämään itseään. Työn vastuullisuus muodostuu siitä, että henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja hän saa tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä, ilman ylhäältä päin tulevaa ohjausta. Työn roolit ja tavoitteet tulee määritellä selkeästi ja tarjota henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään koskeviin päätöksiin, sekä mahdollistaa myös joustoja työaikojen ja -tehtävien suhteen. (Hakanen, J 2011, 52 - 56)

Työn imusta puhuttaessa, usein korostetaan johtamisen ja esimiestyön tärkeyttä (Hakanen, J 2011, 76 - 81). Hyvä esimies voi lisätä alaistensa psykologista pääomaa hyvällä johtamisella, joka edelleen luo työn imua. Tämä onnistuu esimerkiksi panostamalla yhdessä tekemiseen ja muiden huomioimiseen työssä. Esimiehen näkökulmasta tämä vaatii osallistuvaa esimiestyötä, sekä oman esimerkin kautta johtamista. Englannin kielessä johtamisesta käytetään termejä "leadership" ja "management", jotka ovat vakiinnuttaneet asemaansa myös suomenkielessä johtamisesta puhuttaessa. Leadership kuvaa edestäpäin ja esimerkillä johtamista, kun taas management tarkoittaa asiajohtamista, valvon-

taa ja esimiestyön teknistä suorittamista. Näistä juuri leadership on se, jonka kautta voidaan tukea työyhteisöä ja luoda hedelmällinen ilmapiiri työn imun kehittymiselle. (Rauhala, I ym. 2013, 75 - 76)

Työn imun saavuttaminen lähtee siitä ajatuksesta, että työntekijän tavoite ei ole pelkästään terveys ja ahkeruus, vaan innostuneisuus ja sitoutuminen. Tärkeä edellytys työn imun saavuttamiseen on työn hallinnan tunne. Tämä muodostuu työn itsenäisyydestä, vastuusta, sekä työstä saatavasta palautteesta, joka taas rakentuu hyvälle johtamiselle. Modernin johtamisen keinoin voidaan saavuttaa vuorovaikutus työntekijöiden kanssa, jolloin henkilöstö kokee tulleen kuulluksi. Vaikka aina ei ole mahdollista tehdä asioita työntekijän mielipiteen mukaan, on tärkeää, että hän saa perustelun valitulle toimintatavalle. (Manka, M-L & Manka, M 2016, 107, 134 - 136)

### 2.3 Työhyvinvointipääoman kehittäminen

Työhyvinvointipääomaa voidaan kehittää monin eri tavoin, mutta jotta sen kehittäminen olisi tehokasta, tulee se ottaa huomioon kaikilla organisaation tasoilla ja niin yksilön, kuin työyhteisönkin näkökulmasta. Kuten kuviossa 2 on esitetty, työhyvinvointipääoman keskiössä on työntekijä, jonka hyvinvointi perustuu henkiselle ja fyysiselle hyvinvoinnille, sekä hänen omalle asenteelleen työtä ja organisaatiota kohtaan. Kokonaisuus rakentuu kuitenkin kaikkien viiden osa-alueen ympärille, jotka ovat organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työn hallinta, sekä henkilö itse. Marja-Liisa ja Marjut Manka (2016) listaavat kirjassaan seuraavia työnantajan ja työntekijän keinoja työhyvinvointipääoman kartuttamiseen:

Työnantajan keinoja työhyvinvointipääoman kartuttamiseksi:

- strategiseen työhyvinvointiin panostaminen
- hyvä osallistava esimiestyö
- työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet
- osaamisen kehittäminen ja kyvykkyyksien johtaminen, urasuunnittelu
- ikäjohtaminen, ikään ja elämänvaiheeseen liittyvien tekijöiden huomioiminen
- työelämän joustot sekä
- työterveysyhteistyö, varhainen tuki, työn mukautukset, työhön paluun tuki.

Työntekijän keinoja työhyvinvointipääoman lisäämiseksi:

- yksilön vastuu omasta hyvinvoinnista: itsensä ja oman työhyvinvointinsa johtaminen
- osaamisen ajantasaisuus ja jatkuva kehittäminen
- myönteinen asenne, muutoksiin sopeutuminen
- elämäntapatekijät: työ / vapaa-aika, mihin voidaan vaikuttaa?
- työyhteisötaitoisuus ja muiden tukeminen. (Manka & Manka 2016, 55 - 56)

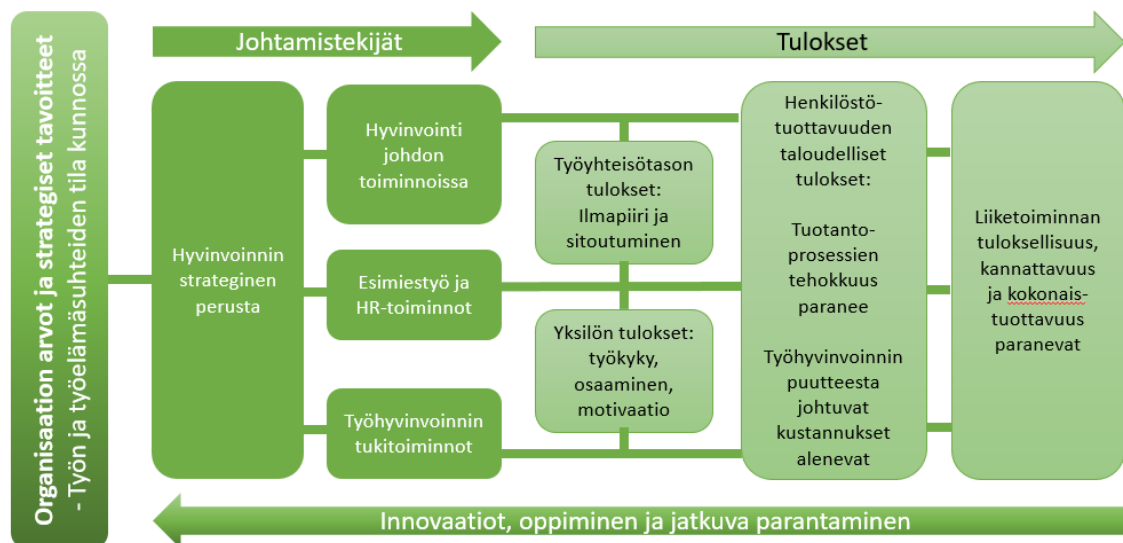


Kuvio 2. Työhyvinvoinnin osa-alueet. (Mukaillen, Manka & Manka 2016, 76)

### 2.3.1 Työhyvinvointi osana yritysstrategiaa

Edellytykset työhyvinvointipääoman kehittymiselle luodaan yrityksen strategiatyön ja johtamiskäytäntöjen kautta. Ilman strategisia valintoja ja riittäviä resursseja, ei työhyvinvointiin voida panostaa tehokkaasti millään organisaation tasolla. Kun perusta on valettu ylemmän johdon toimesta ja he näyttävät esimerkkiä ja antavat tukensa organisaation esimiehille, voidaan työhyvinvointipääoman kehittäminen rakentaa kestäväälle pohjalle. (Larjovuori ym. 2015, 23)

Ossi Aura Consulting Oy:n tutkimusraportissa Strateginen hyvinvointi 2016 on kuvattu strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksi, jolla voidaan mitata hyvinvoinnin johtamista. Kyseisessä tutkimuksessa on selvitetty 393 yrityksen hyvinvointijohtamisen tilaa vuosina 2010-2016. Tässä tutkimuksessa on löydetty selkeä korrelaatio yrityksen hyvinvointijohtamisen strategian tason, ja henkilöstöhallinnon, sekä esimiestyön välille. Kun strategiassa on huomioitu työhyvinvoinnin kehittäminen, se näkyy myös arkipäivän johtamisessa. Ilman strategista valintaa, ei työhyvinvointi näy myöskään investoinneissa tai resursoinnissa. (Aura ym. 2016, 14 - 17)



Kuvio 3. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen malli (Mukaillen, Aura ym. 2016, 14)

### 2.3.2 Varhaisen tuen malli

Varhaisen tuen malli on yrityksen yhteistoiminnassa luotava toimintamalli, jossa määritellään miten ja missä tilanteessa työkykyasiat otetaan puheeksi työntekijän kanssa,

kuinka esimiehet koulutetaan mallin mukaiseen toimintaan, miten mallin käyttöä seurataan ja valvotaan, sekä määritellään eri osapuolten roolit työkyvyn tukemisessa. Osapuolina varhaisen tuen mallin mukaisessa toiminnassa ovat työntekijä, esimies, työterveyshuolto, työsuojelu- ja luottamushenkilöt sekä henkilöstöhallinto. Varhaisen tuen malli koostuu kolmesta osa-alueesta: varhaisesta tuesta, tehostetusta tuesta, sekä työhön paluun tuesta. Näiden tarkoitus on se, että suurin osa työkykyhaasteista voitaisiin ehkäistä varhaisen tuen avulla, ennen kuin niistä kehittyy ylitsepääsemättömiä haasteita, tai pysyviä työkyvyn alenemia. Niissä tapauksissa, joissa työkyky on jo alentunut ja työntekijä tarvitsee enemmän tukea, on esimiehellä tärkeä rooli keskustelun järjestäjänä, sekä yhteistyön ylläpitäjänä työterveyshuollon kanssa. Pitkän sairausloman jälkeen töihin paluuseen tulee valmistautua yhdessä työntekijän, esimiehen ja työterveyshuollon kesken. (Tehy, päiväämätön)

Varhaisen tuen toiminnan tarkoituksena on ennaltaehkäistä työntekijän työkyvyn aleneminen, sekä palauttaa menetettyä työkykyä. Tärkein lähtökohta on tunnistaa tuen tarve ajoissa ja löytää ratkaisuja ennen kuin ongelmat kasvavat liian suureksi. Esimiehen työtä voidaan helpottaa luomalla selkeät järjestelmät, kaavakkeet ja työtavat työkykyhaasteiden puheeksi ottamiseen ja käsittelyyn. (Työturvallisuus 2015)

Edellä mainittujen asioiden lisäksi varhaisen tuen mallin mukaiseen järjestelmään kuuluu myös sairauspoissaolojen hallinta- ja seurantajärjestelmän luominen. Yhteistoiminnassa tulee määritellä muun muassa seuraavia asioita:

- Kuinka sairauslomista ilmoitetaan esimiehelle
- Määritellään työpaikan ja työterveyden yhteistoiminta ja tiedon jakaminen
- Miten poissaoloja käsitellään ja kuinka tietojen yhteenveto tehdään
- Kuinka työkykyä seurataan, miten siitä raportoidaan ja miten toteutusta ja vaikuttavuutta arvioidaan (Työturvallisuus 2015)

Varhaisen tuen malliin liittyy myös työntekijän oma vastuu hyvinvointinsa kehittämisestä, sekä työkyvyn ylläpitämisestä. Mikäli työntekijä kokee, että hänen työkykynsä on alentunut tai hyvinvoinnin taso on laskenut, tulee myös työntekijän hakea aktiivisesti apua esimieheltään, tai esimerkiksi työterveyshuollosta. (Glad 2019). Työntekijä voi kehittää omaa hyvinvointia esimerkiksi liikunnan ja kulttuurin avulla, jotka kehittävät fyysistä ja henkistä hyvinvointia ja tarjoavat vastapainoa työlle. Työnantaja voi tukea tätä tarjoamalla palveluita tai tukea liikunta- ja kulttuuriharrastuksiin. Tämän lisäksi on tärkeää, että



esimies kannustaa alaisiaan huolehtimaan työkyvystään vapaa-ajallaan. (Heikkinen, päivämätön)

### 2.3.3 Esimiestyö työhyvinvoinnin keskiössä

Esimiehen rooli korostuu useissa aineistoissa ja tutkimuksissa ja monet työhyvinvointia edistävät toimet perustuvat esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen ja kanssakäymiseen. Esimerkiksi Hakanen kirjoittaa palvelevasta johtamisesta, jolla tarkoitetaan sitä, että esimies tarjoaa alaisilleen tukea ja auttaa heitä suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla työstään. Tällainen esimies osaa kuunnella alaisiaan ja antaa heille mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä mahdollisimman paljon. (Hakanen 2011, 76 - 77)

Hyvinvoinnin kehittäminen esimiestyössä ei ole pelkästään tukemista ja auttamista, vaan se vaatii myös ongelmiin, sekä ohjeiden ja sääntöjen vastaiseen toimintaan puuttumista. Tämä tulee kuitenkin tehdä palautteen vastaanottaja huomioiden, kunnioittavasti, sekä niin, että on aito pyrkimys tilanteen korjaamiseen ja ratkaisujen löytämiseen. (Manka ym. 2010, 41 - 43)

Esimiehellä on tärkeä rooli työkykyä tukevan varhaisen tuen mallin toteuttamisessa, sekä alaistensa työhyvinvoinnin kehittämisessä (Aura ym. 2016, 46). Vaikka toiminnassa on useita osapuolia ja tukitoimintoja, esimiehen vastuulla on seurata alaistensa työhyvinvointia, sekä työkykyä ja käydä varhaisen tuen keskustelut, mikäli havaitsee ongelmia. Esimiehen vastuulla on myös tehdä muutoksia työn sisältöön, mikäli se nähdään tarpeelliseksi. Esimiehen tärkeän roolin vuoksi on myös ensiarvoisen tärkeää huolehtia heidän koulutuksestaan ja varmistaa heille vahva osaaminen varhaisen tuen mallin käyttöön ja työkyvyn tukemiseen. (Mattila & Rauramo 2015)

Mikäli esimies pystyy luomaan tiimensä kanssa yhdessä tekemisen kulttuurin, voidaan saavuttaa työyhteisö, jonka jäsenet tukevat toisiaan ja auttavat muita pääsemään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Tämän onnistuminen vaatii sen, että esimies näyttää esimerkkiä omalla asenteellaan ja tekemisellään. Jos esimies ei ole valmis joustamaan ja johtamaan omalla esimerkillään, ei hän voi odottaa samaa myöskään alaisiltaan. Kulttuurin luominen alkaa jo rekrytoinnista, jolloin voidaan vaikuttaa siihen, millaista ihmisistä työyhteisö koostuu. Yksittäiset huonon asenteen omaavat työntekijät voivat pilata koko yhteisön ilmapiirin. Esimiehen tehtävä on vaatia alaisiltaan hyviä suorituksia, mutta samalla kannustaa ja tukea heitä ja luoda positiivinen ilmapiiri ympärilleen.

Tämä tarkoittaa myös sitä, että työntekijällä pitää olla mahdollisuus yrittää ja joskus myös epäonnistua. Näistä tulee kuitenkin ottaa oppia ja tilanteet keskustella läpi henkilöiden kanssa, jotta myös epäonnistumisista voidaan hyötyä. (Rauhala ym. 2013, 75 - 83)

#### 2.3.4 Yhdessä tekemisen kulttuuri tiimioppimisen keinoin

Yhdessä tekemistä voidaan tukea luomalla tiimejä ja näin oppia yhdessä. Opetusneuvos Johannes Partasen mukaan tiimioppiminen on huomattavasti tehokkaampi tapa oppia, kuin yksilöoppiminen. Usein tiimejä käytetään vain työn organisointiin, vaikka ne voisivat olla erittäin tehokas osaamisen jakamisen työkalu. (Rauhala ym. 2013, 83 - 84). Tiimin toiminnan käynnistäminen ja sen ylläpitäminen edellyttävät aktiivista esimiestyötä. Aivan aluksi, esimiehen tulee selvittää, mitä häneltä ja hänen tiimiltään odotetaan ja mitkä ovat ne sidosryhmät joihin tiimin toiminta vaikuttaa. Tässä yhteydessä on myös tärkeää, että esimies varmistaa oman osaamisensa ja vaatii tarvittaessa perehdytystä myös itselleen, jotta tiimin toiminta ei häiriinny esimiehen toiminnan vuoksi. Seuraavaksi esimiehen tulee tutustua omaan tiimiinsä ja selvittää sen jäsenten roolit tiimin sisällä. Tiimin tuntemus on olennainen osa sen toiminnan ohjaamista. Näin esimies voi auttaa tiimin jäseniä löytämään itselleen sopivan roolin tiimin sisällä. (Kupias ym. 2014, 19 - 31)

Esimiehen tehtävä on kartoittaa yksilöiden ja tiimin osaaminen ja tunnistaa oppimistarpeet. Tiimin jäsenillä on osaamista erilaisiin asioihin ja kun yksilöiden osaaminen ja osaamistarpeet kohtaavat, voidaan osaamista jakamalla vahvistaa koko tiimin osaamista ja tukea tehokkaampaa tekemistä. Osaamiskartoituksen kautta voidaan myös suunnitella perehdytystä niin, että tiimin jäsenet jakavat oman osaamisensa uudelle työntekijälle, jolloin perehdytyksen taso nousee. Usein osaaminen on myös eri tasoista, jolloin saman aiheen sisällä tiimissä voi olla asiantuntijoita, sekä noviiseja, jolloin osaamista jakamalla, koko ryhmän kollektiivinen osaaminen lisääntyy. Osaamisen ja oppimistarpeiden kartoittamisessa tärkeässä osassa ovat tutustumiskeskustelut, joissa käydään alaisen ja esimiehen välillä läpi onnistumisia, kokemuksia, haasteita ja oppimistarpeita, sekä sitä, mitä työntekijä odottaa omalta esimieheltään. Tämän lisäksi on tarpeellista pitää tiimipalaveria, joissa esimies voi paremmin tarkkailla ryhmän dynamiikkaa ja keskinäistä vuorovaikutusta. Tiimin osaamisen kartoittaminen auttaa esimiestä löytämään ryhmän kesken jaettavaa osaamista ja tukemaan tiedon jakamista. (Kupias ym. 2014, 50 - 77)

### 2.3.5 Muutoksen johtaminen

Kaiken osaamisen kehittämisen haasteena on alati muuttuva työelämä ja markkinat. Työelämässä tapahtuu pieniä muutoksia kaiken aikaa, jotka asettavat uusia tarpeita osaamiselle, teknologialle ja johtamiselle, mutta aika-ajoin tapahtuu myös suurempia mullistuksia, joissa muutosjohtamisen tarve on suuri. (Kupias ym. 2014, 186 - 187)

Yritysstrategiat perustuvat aina muutokseen ja kehitykseen. Ilman muutosta ei voida kasvaa, eikä kehittyä. Muutos lähtee aina sisäisestä tai ulkoisesta tarpeesta, joka pakottaa yrityksen muuttamaan toimintaansa pärjätäkseen kilpailussa. Tämä asettaa kuitenkin haasteita yksilön hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen, mikäli muutosten tarpeellisuus ja merkitys eivät ole selkeitä henkilöstölle. Tärkein työkalu muutosvastarinnan ehkäisemiseen on avoimuus ja vuoropuhelu henkilöstön ja johdon välillä. Mikäli asioita tehdään salassa, saadaan aikaan epäluottamusta ja epävarmuutta, joka johtaa työhyvinvoinnin ja -motivaation laskuun. Huonosti toteutettu muutosjohtaminen voi aiheuttaa myös imagotappioita yrityksen ulkopuolelle, mikäli negatiivinen keskustelu leviää henkilöstön mukana asiakkaille, muille sidosryhmille tai mediaan. (Hackselius-Fonsén 2017, 73 - 75)

Oikein toteutetulla muutosjohtamisella voidaan saada henkilöstö toimimaan positiivisena voimavarana muutoksen läpiviemisessä. Hyvä kanava muutostyön aloittamiseen henkilöstön kanssa, on yhteistoimintamenettely, joka on saanut hieman turhaan ikävän maineen, lähinnä henkilöstön vähentämiseen ja työnantajan saneluun perustuvana tilaisuutena. Oikein toteutettuna, tämä on kuitenkin hyvä kanava avoimeen ja aitoon vuoropuheluun henkilöstön kanssa. Kun muutoksia viedään käytäntöön, on esimiehillä ensiarvoisen tärkeä rooli. He myös tarvitsevat johdon tuen, sekä riittävän perehdytyksen ja osaamisen muutosjohtamiseen. Tällöin myös henkilöstöhallinnon rooli korostuu esimiesten tukijana ja muutosjohtamisen mentorina. Kun koko organisaation läpi on tehty suunnitelma muutosten läpiviemiseksi ja muutoksen johtamiseksi ja siihen liittyvä esimiesketju riittävästi aiheeseen perehdytetty, voidaan vaikeatkin muutokset perustella henkilöstölle niin, että suuremmalta muutosvastarinnalta vältytään. (Hackselius-Fonsén 2017, 74 - 77)

### 2.3.6 Joustava ja palkitseva työ - joustava ja sitoutunut työntekijä

Työelämän joustot ovat yksi työnantajan työkalu työhyvinvointipääoman kartuttamiseksi (Manka & Manka 2016, 55). Oikein toteutetut joustot lisäävät organisaation inhimillistä pääomaa ja tukevat yrityksen kehittymistä ja kasvua (Tuomivaara ym. 2016).

Työn joustoja voidaan luoda esimerkiksi työaikojen ja -paikan joustoilla. Keinoja tähän ovat muun muassa etätyö, liukuva tai joustava työaika, sekä työaikapankki järjestelyt. Taulukossa 1 on esitetty joustojen nelikenttä, jossa työelämän joustot on jaettu sisäisiin ja ulkoisiin joustoihin, ja nämä taas määrällisiin ja toiminnallisiin joustoihin. Näistä voidaan löytää sopivia joustamisen keinoja henkilöstön yksilöllisiin tarpeisiin. Tärkeintä on löytää juuri kyseessä olevan organisaation tai osaston käyttöön sopivat jouston muodot, jotka parantavat työn tehokkuutta ja henkilöstön hyvinvointia. Työelämän joustoja suunniteltaessa, on tärkeää osallistaa työntekijät mukaan suunnitteluun ja etsiä yhdessä toimivia toimintamalleja ja -tapoja. Tämän lisäksi on tärkeää tiedottaa henkilöstöä joustoista ja miksi sellaisia on olemassa. Joustomallien toimivuutta tulee myös arvioida ja kehittää tarpeen mukaan. (Tuomivaara ym. 2016).

Taulukko 1. Joustojen nelikenttä (Mukaillen, Tuomivaara ym. 2016, 15)

	<b>Ulkoiset</b>	<b>Sisäiset</b>
<b>Määrälliset</b>	Numeeriset joustot - Työsuhteen laatu - Määräaikaisuus - Työvoiman vuokraus - Töihin kutsuttavat	Ajalliset joustot - Työajat - Lyhennetty työaika, ylityöt, vuorotyö - Tuotannolliset ja yksilölliset joustot
<b>Toiminnalliset</b>	Sijainnin joustot - Ulkoistus - Alihankinnat - Etätyö, liukuva työ	Toiminnalliset joustot - Työn organisointi - Monitaitoisuus - Tiimi- ja projektityö - Delegointi

Prosessiteollisuuden vuorotyö aiheuttaa tiettyjä reunaehtoja joustojen toteuttamiselle. Kun tuotannon täytyy pyöriä kellon ympäri, ei esimerkiksi vuorojen väliin voi jäädä katkoksia. Vuorotyöhön on kuitenkin mahdollista luoda sellaisia joustoja, joilla henkilöstö voi

sopeuttaa työtään henkilökohtaisen elämän tarpeisiin ja tämän lisäksi vuorotyötä kehittämällä, sen kuormittavuutta voidaan vähentää. Tällaisia joustoja ovat esimerkiksi työaikapankki, tai työntekijän vaikutusmahdollisuudet omiin työvuoroihinsa, esimerkiksi vuoroja vaihtamalla. Työaikojen lisäksi hyviä vaikutuskeinoja työntekijälle ovat mahdollisuus vaikuttaa taukoaikoihin, sekä lomien ajankohtaan. (Tuomivaara ym. 2016).

Työn joustojen lisäksi on tärkeää palkita henkilöstöä hyvistä tuloksista ja tavoitteiden saavuttamisesta. Palkitseminen ei tarkoita pelkästään rahallista korvausta, kuten tuotantopalkkioita ja bonuksia, vaan osaamisen kokonaispalkitsemista, joka pitää sisällään sekä aineellisen, että aineettoman palkitsemisen. Motivaattoreina voivat olla itse työ, siitä saatava palaute ja työn merkityksellisyyden kokeminen. Esimiehen rooli palkitsemisessa on kriittinen, sillä hänen tulee tunnistaa alaiensa motivaation lähteet ja tukea onnistumista näiden kautta. (Luoma ym. 2004, 9)

Tärkein palkitsevuus tulee työstä itsestään. Kun työ palkitsee, tekijä kokee työssään tarkoituksellista ja arvostusta yhteisön sisällä. Esimiehellä on tärkeää rooli työn palkitsevuuden muodostumisessa. Kun esimies omaa valmentavan otteen työhönsä ja antaa alaisilleen tilaa vaikuttaa omaan työhönsä, voi työntekijä löytää työstään ne puolet, jotka palkitsevat häntä ja auttavat innostumaan työstä. Valmentavaa ilmapiiriä voidaan luoda myös tiimien kesken, jolloin tiimin jäsenet auttavat toisiaan kehittymään ja näin olemaan entistä parempia työssään. (Berlin 2019, 16 - 27)

Lähiesimiehellä on käytössään monia palkitsemisen keinoja, joilla voi antaa positiivista palautetta ja signaalia hyvästä työstä, onnistumisista ja tuloksista. Urapalkkiot ovat palkkioita, jotka auttavat palkkion saajaa eteenpäin urallaan, tai pääsemään haluamiinsa työtehtäviin. Esimies voi antaa signaalin koko työyhteisölle, mitä hän alaisiltaan odottaa. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että esimies tukee hyvin suoriutuvan alaisen kouluttautumista tai antaa tälle hänen toiveidensa mukaisia uramahdollisuuksia. Toinen käytettävissä oleva palkitseminen sosiaaliset palkkiot, joka tarkoittaa esimerkiksi palautteen ja julkisen tunnustuksen antamista, statussymboleja tai oman työyhteisönsä edustamista. Usein esimiehet kokevat hyvän työntekijän siirtymisen uusiin tehtäviin menetyksenä omalle osastolleen, vaikka näissä tilanteissa olisi tärkeää muistaa organisaation etu ja antaa halukkaiden ja osaavien työntekijöiden edetä urallaan haluamaansa suuntaan. Hyvin toimiva ja kehittymistä tukeva organisaatio on myös houkuttelevampi työpaikka, jolloin on mahdollista löytää taas uusia talenteja etenevien tilalle. Työnantaja voi tukea tätä henkilöstön kehittämistä palkitsemalla esimiehiä siitä, että he tarjoavat

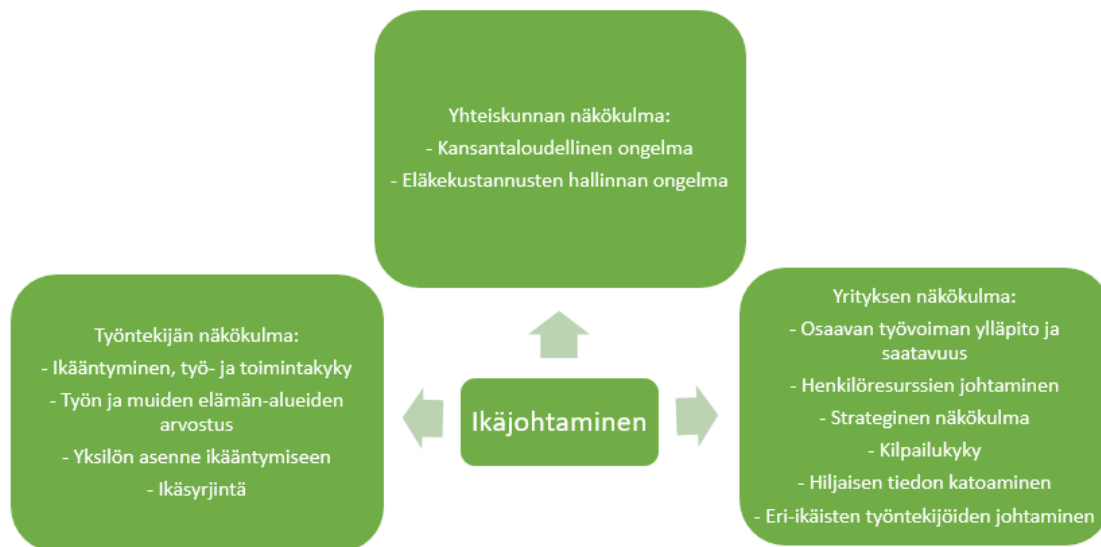
kasvupolkuja alaisilleen ja näin auttavat koko organisaatiota kasvamaan ja kehittymään. (Kauhanen 2015, 119 - 121)

### 2.3.7 Ikäjohtaminen ja työterveys

Ikäjohtaminen tulee mieltää laajempuna kokonaisuutena, kuin vain ikääntyvien työntekijöiden johtaminen. Mikäli organisaation sisällä tunnistetaan eri ikäryhmien vahvuudet ja hyödynnetään näitä tehokkaasti, on mahdollista luoda monimuotoinen ja toisiaan tukeva työyhteisö. Nuori työntekijä voi omata uutta tietoa ja hänellä voi olla fyysistä jaksamista enemmän, kun taas kokeneemmilla työntekijöillä on paljon hiljaista tietoa ja kokemuksen tuomaa osaamista, jota ei opi kuin työtä tekemällä. (Seeling 2018)

Ikäjohtamisen haasteena ikääntyvien työntekijöiden kohdalla on osapuolten erilaiset intressit ja tavoitteet. Valtakunnallisesti ikäpolitiikkaa on kehitetty siihen suuntaan, että aikaiset eläköitymiset kasvattavat yrityksen kustannuksia. Osaltaan tämä kehitys on välttämätöntä valtakunnallisesta kestävyysvajeesta johtuen, kun suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle. Tämän tavoitteena on estää eläköitymisen hyväksikäyttöä yrityksen henkilöstömäärän vähentämisessä, mutta vastaavasti se nostaa yrityksen riskiä palkata ikääntyneitä työntekijöitä, jolloin eläkeikää lähestyvien henkilöiden uudelleen työllistyminen vaikeutuu. (Halme 2011, 24 - 25)

Eri-ikäisiä työntekijöitä voidaan käyttää voimavarana myös tiimioppimisessa. Tämän edellytyksenä on kuitenkin se, että tiimin jäsenet ymmärtävät ja näkevät monimuotoisen ryhmän edut ja arvostavat toistensa osaamista. Kun esimies pystyy ohjaamaan tiimin toimintaa niin, että sen jäsenet saavat tuoda osaamisensa esiin ja heitä arvostetaan, voidaan saada paljon hiljaista tietoa kerättyä kokeneilta työntekijöiltä. Ilman hyvää ohjaamista, ikämonimuotoisuus voi kääntyä itseään vastaan ja vanhemmat ryhmän jäsenet eivät välttämättä arvosta nuorempien panosta, tai nuoremmat kokevat vanhempien työntekijöiden mielipiteet vanhentuneina. (Ellwart ym. 2014)



Kuvio 4. Ikäjohtamisen näkökulmat (Mukaillen, Halme 2011, 25)

### 2.3.8 Työntekijän vastuu omasta hyvinvoinnistaan

Työntekijän hyvinvointi ja työn mielekkyyden kokeminen lähtevät ihmisestä itsestään ja yksilön oman toiminnan johtamisesta. Jokaisella yhteisön jäsenellä on vastuu omasta toiminnastaan, käytöksestään, sekä asenteestaan. Yhteisön toiminnan kannalta on tärkeää, että yksilöt osaavat säädellä omaa toimintaansa ja tunnetilojaan niin, etteivät he ole osaltaan heikentämässä muiden työhyvinvointia. Yksilöllä on myös vastuu oman osaamisen kehittämisestä. Mikäli tämä kokee, että hänen osaamisessaan on puutteita, pitää ne tuoda keskusteluun esimiehen kanssa ja suunnitella yhdessä tarvittavaa perehdytystä ja koulutusta. Kun yksilön itsensä johtaminen on kunnossa, sen päälle voidaan rakentaa laadukasta ryhmän, tai tiimin johtamista ja vastaavasti tämän päälle koko organisaation laajuista työyhteisön johtamista. (Järvinen 2014)

Työntekijän omaa hyvinvoinnin kehittämistä voidaan myös tukea työnantajan toimesta. Asiaa voidaan käsitellä esimerkiksi psykologisen pääoman kautta. Tämä tarkoittaa henkistä hyvinvointia, itseluottamusta, toiveikkuutta, optimismia ja sitkeyttä. Tämä on osittain synnynnäistä ja perinnöllistä niin, että elämän kokemus lapsuudesta saakka, vaikuttaa kykyyn suhtautua positiivisesti ja toiveikkaasti elämään ja työhön. Samalla psykologista pääomaa voi kuitenkin oppia ja kasvattaa ja sen omaksumista voidaan tukea työnantajan taholta kehittämällä työtä ja johtamista. Elämänhallinta ja vaikutusmahdollisuudet omaan tekemiseen ovat tärkeässä roolissa psykologisen pääoman kasvattamisessa. Tämä tarkoittaa myös sitä, että työnantajan tulee antaa työhön niin paljon vapautta, kuin se on

tehtävä huomioon ottaen mahdollista. Kun ihmiselle annetaan vastuuta omasta työstään ja hän kokee onnistumisia, hänen itsetuntonsa kasvaa, joka lisää hyvinvointia ja hän kokee hallitsevansa omaa elämäänsä entistä paremmin. Toiveikkuus on paljolti henkilökohtainen ominaisuus ja toiset ovat siihen taipuvaisempia kuin toiset. Esimiehen onkin tärkeää osata muotoilla tavoitteet, muutokset ja haasteet niin, että työntekijä kokee ne mahdollisina saavuttaa. Optimismia voidaan rakentaa luottamuksen kautta. Kun työntekijä luottaa esimieheensä ja työnantajaan, voi hän suhtautua optimistisesti tuleviin muutoksiin ja uskoa lopputulokseen jopa ollessaan erimieltä tavoitteista tai keinoista. Sitkeys on ominaisuus, jota voidaan kehittää luomalla positiivisen epäonnistumisen kulttuuri työyhteisöön. Tämä ei tarkoita epäonnistumisen tavoittelua, vaan sitä, että uskalletaan yrittää vaikeita asioita ja asettaa tavoitteet korkeammalle, eikä luovuteta ensimmäisen epäonnistuneen yrityksen jälkeen. Näin toimien yhteisö voi kehittyä ja saavuttaa tuloksia, joihin se ei ole itsekään uskonut. (Manka & Manka 2016, 158 - 168)

## 2.4 Työhyvinvoinnin ja poissaolojen yhteys, sekä taloudellinen merkitys

Työhyvinvoinnin yhteys poissaoloihin työelämässä on osoitettu useissa eri tutkimuksissa. Esimerkiksi aikaisen eläköitymisen ja työhyvinvoinnin yhteys on todettu Eläketurvakeskuksen tutkimuksessa Työolot ja työssä jatkaminen (Tuominen ym. 2010) ja Tampereen yliopistossa tehdyssä Työuran jatkamisen keinot -selvityksessä (Siekinen ym. 2005).

Sairauspoissaoloja voidaan ehkäistä ennalta, kun työyhteisön ristiriitoihin puututaan ajoissa ja työolot luodaan sellaiseksi, että ne tukevat työhyvinvoinnin kehittymistä. Ennaltaehkäisyä tueksi tarvitaan myös mittareita, kuin sairaslomien määrä, sillä se kertoo vain jo syntyneistä ongelmista. Myös työterveyshuoltolaki, sekä työturvallisuuslaki edellyttävät työnantajalta proaktiivista työkyvyn ylläpitoa ja kehittämistä, sekä yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. (Manka & Manka 2016, 91 - 94)

Työhyvinvoinnin puute aiheuttaa sairaspöissaolojen muodossa merkittäviä kustannuksia ja lyhyet, 1 - 3 päivän sairaspöissaolot tulevat työnantajalle erittäin kalliiksi ja siksi onkin tärkeää panostaa niiden ennalta ehkäisyyn. Sairaspöissaolojen lisäksi lisäksi kustannuksia aiheuttavat tehottomuus, työntekijöiden vaihtuvuus, sekä työn laadun aleneminen. Asiakslähtöisessä organisaatiossa henkilöstön hyvinvoinnin puute, näkyy suoraan asiakkaalle huonona palveluna ja vaihtelevana tuotelaatuna. Siksi onkin tärkeää, että hyvinvointiin tehdyt investoinnit nähdään investointina liiketoimintaan ja asiakkaisiin.



Nämä investoinnin parantavat yrityksen aineetonta pääomaa, joka koostuu immateriaalioikeuksista, sekä sosiaalisesta- ja psykologisesta pääomasta. Aineeton pääoma nähdään entistä tärkeämpänä menestystekijänä, joka vaikuttaa yrityskuvaan, sekä sijoittajien asenteeseen yritystä kohtaan. Työhyvinvointi ja työn imun muodostuminen, näkyvät asiakkaalle suoraan parempana toimitusvarmuutena, laatuna ja palveluna. Hyvinvoiva työntekijä kokee työssään sisäistä yrittäjyyttä, joka tarkoittaa sitä, että hän sitoutuu työhönsä yrittäjän tavoin ja kokee hyvän lopputuloksen ja tavoitteiden saavuttamisen henkilökohtaisella tasolla tärkeäksi. (Manka ym. 2010, 13-15)

## 3 KYSELY- JA HAASTATTELUTUTKIMUS

Tässä kehitysprojektissa tullaan käyttämään kysely- ja haastattelututkimusta henkilöstön, esimiesten, sekä johdon asenteiden, mielipiteiden, sekä työhyvinvoinnin tilan selvittämiseen. Kyselytutkimusta tullaan käyttämään pohjatietojen keräämiseen, sekä yleisen ilmapiirin selvittämiseen ja näitä tullaan käyttämään haastattelututkimuksen pohjatietona.

### 3.1 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus tulee suunnitella niin, ettei vastausaika veny liian pitkäksi, sillä se voi vähentää vastaushalukkuutta. Samoin avoimien kysymysten käyttöä on hyvä harkita tarkkaan, sillä ne vaativat enemmän aikaa ja paneutumista vastaajalta ja näiden tulos jääkin usein melko heikoksi. Kysymykset tulee suunnitella niin, että jokaisella kysymyksellä on merkitys tutkimuksen kannalta, eikä mukana ole varmuuden vuoksi lisättyjä kysymyksiä. Näin kyselyn laajuus pysyy myös kohtuullisena. (KvantiMOTV, 2010)

Kyselyn muotoilu tulee miettiä siitä lähtökohdasta, mikä on tutkimuksen tavoite. Eri vaihtoehtoja ovat muun muassa arviointiasteikkokysymykset, joissa vastaaja valitsee ennalta määritellyltä asteikolta itselleen parhaiten sopivan arvon. Esimerkiksi jos kysymys olisi ”syötkö kasvisruokaa”, vastausasteikko voisi olla välillä 0 - 5 jossa nolla tarkoittaa ”en koskaan”, ja 5 ”syön ainoastaan kasvisruokaa”. Likert-asteikkokysymykset ovat vastaavan tyyppinen kyselyn muoto, jossa asteikko voi olla esimerkiksi väliltä ”ei lainkaan todennäköistä” ja ”erittäin todennäköistä”. Tällaiset kysymykset ovat hyvä työkalu esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyissä, joissa halutaan tutkia yksittäisen asian tilaa ja saada sille joku numeerinen arvo, joka kertoo nykytilan suhteen tavoitteisiin. (Survey Monkey)

Toinen vaihtoehto on käyttää monivalintakysymystä, jossa vastaaja valitsee useammasta sanallisesta vaihtoehdosta itselleen sopivimman vaihtoehdon. Tämä on vastaajalle helppo kysymyksen muoto ja niihin vastaaminen on nopeaa. Monivalintakysymysten suurin haaste on kysymysten muotoilu niin, etteivät ne aiheuta tutkimusvirheitä. Mikäli vastaajalle ei löydy yhtään sopivaa vaihtoehtoa, hän joutuu valitsemaan jonkun itselleen sopimattomista vastauksista, joka taas vääristää tuloksia. Kysymyksestä riippuen monivalinta voi olla joko yhden, tai usean vastauksen kysymys. Jälkimmäisessä vastaaja voi valita useita itselleen sopivia väittämiä tai vastauksia. Kysymyksen asettelu riippuu

tutkimustavoitteista. Mikäli halutaan saada selkeä ero tiettyyn kysymykseen ja tieto mihin lokeroon vastaajat asettuvat, on perusteltua käyttää yhden vastauksen monivalintakysymystä. Esimerkiksi, jos halutaan valita hankittavien työpaitojen väri, voi vastausvaihtoehtona olla valkoinen, musta, sininen ja keltainen ja vastaajan on valittava itselleen sopivin. Tällöin saadaan selkeästi yksi vastaus jokaista vastaajaa kohden. (Survey Monkey)

### 3.2 Haastattelututkimus

Haastattelututkimus toteutetaan haastattelijan ja haastateltavan, tai haastatteluryhmän välisenä keskusteluna, jonka tavoitteena on tiedon kerääminen haastateltavilta. Eli voidaan sanoa, että tavallisesta keskustelusta poiketen, haastattelulla on aina jokin päämäärä ja tavoite. Haastattelu on aina haastattelijan aloitteesta järjestetty tilaisuus, jota hän ohjaa ja jonka hän on etukäteen suunnitellut. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 42 - 43)

Haastattelututkimuksen toteutustavat voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan sen perusteella, kuinka tarkkaan haastattelu on etukäteen määritelty ja paljonko haastateltavalle annetaan tilaa vaikuttaa haastattelun etenemiseen. Nämä ovat strukturoitu, puolistrukturoitu ja avoin haastattelu, mutta näiden lisäksi voidaan tutkimus toteuttaa näiden yhdistelminä ja välimuotoina. Strukturoidussa, eli lomakehaastattelussa kysymykset on tarkkaan määritelty, ne esitetään samassa järjestyksessä kaikille haastateltaville ja myös vastaukset valitaan etukäteen määritellyistä vaihtoehdoista. Puolistrukturoidussa haastattelussa esitetään samat kysymykset kaikille haastateltaville, mutta he saavat vastata niihin vapaasti. Avoin haastattelu on keskustelun omainen haastattelu, jossa ei ole tiukkaa suunnitelmaa. Tilanteesta pyritään luomaan mahdollisimman rento ja avoin, jolloin haastateltava pystyy keskustelemaan aiheesta vapautuneemmin. Tällöin haastattelijalla on enemmän keskustelijan roolissa, joka voi tarvittaessa ohjata keskustelua takaisin aiheeseen, antaen kuitenkin haastateltavalle tilaa puhua vapaasti. Avoimen haastattelun ja puolistrukturoidun haastattelun välistä löytyy myös teemahaastattelu, jossa keskustelun teemat on etukäteen suunniteltu ja keskustelua kuljetetaan niiden mukaan. Tällöin haastattelua voidaan myös muokata haastateltavan mukaan, eikä kaikkia teemoja tarvitse käsitellä samalla tavalla kaikkien haastateltavien kanssa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Haastattelututkimus on hyvä keino tiedon keruuseen, kun halutaan selventää ja syventää vastauksia verrattuna kyselytutkimukseen. Erilaisten tutkimusmenetelmien eduista

ja haasteista johtuen, onkin hyvä yhdistää erilaisia menetelmiä, jotka täydentävät toisiinsa. Monimetodinen lähestymistapa tutkimukseen vähentää virheellisten päätelmien riskiä ja parantaa tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2015)

### 3.3 Tutkimusetiikka

Tutkimusaineiston käsittelyssä on tärkeää muistaa tutkimusetiikka, jotta vastaajat voivat vastata kysymyksiin rehellisesti ilman, että heidän tarvitsee huolehtia leimaantuvansa esimerkiksi työyhteisössä vastaustensa perusteella. Ihmiseen kohdistuvasta tutkimuksesta on annettu ohjeita koskien eettistä ennakoarviointia ja hyviä käytänteitä Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisussa ”Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa”. Tämän lisäksi tulee huomioida tutkimuksen tieteellinen eettisyys, jolloin tutkimus on avointa ja tulokset ovat ulkopuolisten tahojen arvioitavissa. (TENK 2019)

Tutkimuksen etiikkaa ohjaa yleiset eettiset periaatteet, jotka määrittävät tutkijan toimintaa tutkimuksen aikana. Tämän tulee kunnioittaa tutkittavien henkilöiden ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta, kunnioittaa kulttuuriperinnettä ja luonnon monimuotoisuutta, sekä sitoutua suorittamaan tutkimuksensa niin, että siitä ei aiheudu tutkittaville henkilöille merkittävää haittaa, vahinkoa tai riskejä. Tämän lisäksi tutkimuksen tulee perustua tutkittavien henkilöiden vapaaehtoisuuteen ja heillä tulee olla myös mahdollisuus peruuttaa osallistumisensa tutkimuksen aikana, näin halutessaan. Henkilötietojen käsittely tulee olla avointa ja luotettavaa ja tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä tulee olla mahdollisuus myös saada selvitys henkilötietojensa käytöstä ja säilytyksestä. Henkilötietojen käsittelyä koskevat valinnat tulee olla perusteltuja ja selkeästi dokumentoituja. Tehdyt tutkimukselliset, henkilötietoja koskevat päätökset tulee olla myös jälkikäteen tarkistettavissa. Tämä tarkoittaa myös sitä, että tutkimuksessa ei saa kerätä tulosten kannalta epäoleellisia henkilötietoja, vaan vastaaminen tulee olla mahdollisimman anonyymia. (TENK 2019, 7 - 13)

Joissain tapauksissa ihmistieteellisissä tutkimuksissa on tarpeen suorittaa eettinen ennakoarviointi. Lausunnon hakeminen on tutkijan vastuulla ja sen antaa ihmistieteiden eettinen toimikunta. Ennakoarviointi tulee tehdä aina ennen tiedonkeruun aloittamista, eikä sitä anneta enää jälkikäteen. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan antaman määritelmän mukaan ennakoarviointi on tehtävä, mikäli jokin seuraavista sisältyy tehtävään tutkimukseen:

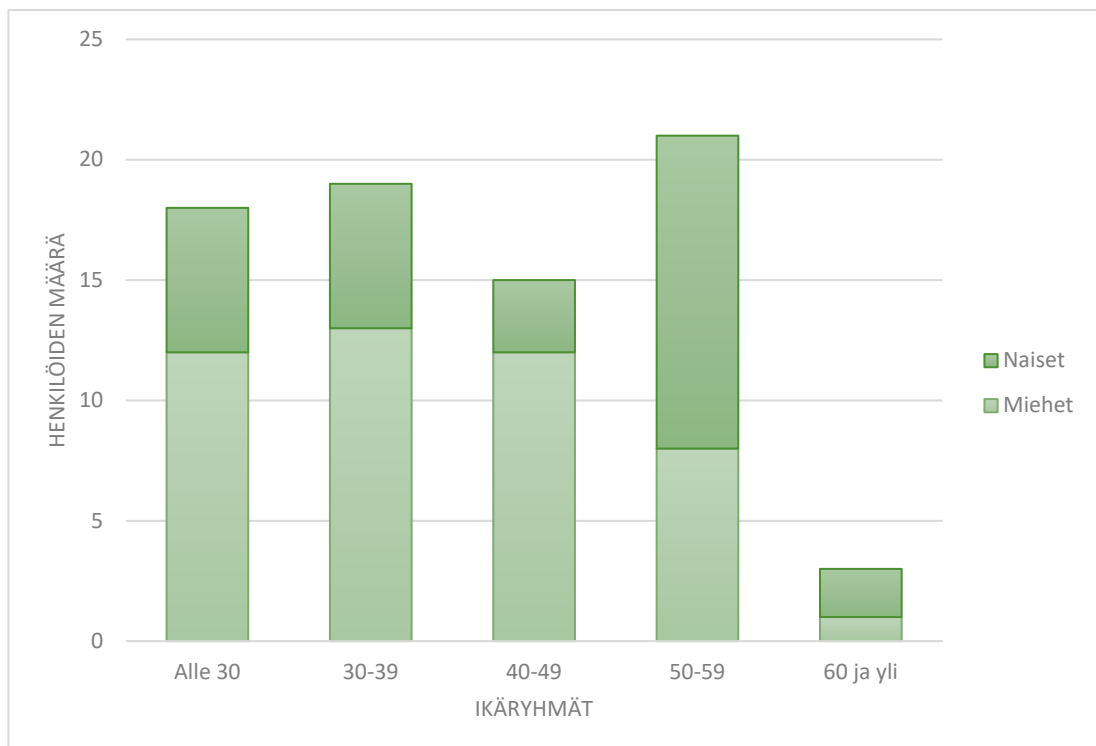
- a) Tutkimukseen osallistumisessa poiketaan tietoon perustuvan suostumuksen periaatteesta,
- b) tutkimuksessa puututaan tutkittavien fyysiseen koskemattomuuteen,
- c) tutkimus kohdistuu alle 15-vuotiaisiin ilman huoltajan erillistä suostumusta tai informointia, jonka perusteella huoltajalla olisi mahdollisuus kieltää lasta osallistumasta tutkimukseen,
- d) tutkimuksessa tutkittaville esitetään poikkeuksellisen voimakkaita ärsykeitä,
- e) tutkimuksessa on riski aiheuttaa tutkittaville tai heidän läheisilleen normaalin arkielämän rajat ylittävää henkistä haittaa tai
- f) tutkimuksen toteuttaminen voi merkitä turvallisuusriskin tutkimukselle tai tutkijalle tai heidän läheisilleen. (TENK 2019, 14 - 16)

## 4 TOIMEKSIANTAJAN HENKILÖSTÖRAKENNE

Tutkittavassa tuotantoyksikössä työskentelee 74 vakituista, täysiaikaista työntekijää, sekä kolme tarvittaessa töihin kutsuttavaa työntekijää. Toimeksiantajayrityksen tuotantohenkilöstön ikäjakauma on erittäin laaja ja myös sukupuolijakauma on melko tasainen.

### 4.1 Ikä- ja sukupuolijakauma

Keski-ikä on tutkimushetkellä 40,5 vuotta, kattaen henkilöstöä 20 vuotiaista 62 vuotiaisiin saakka. 49 % koko tuotantohenkilöstöstä on iältään 41 - 60 vuotta, joten suuret ikäluokat ovat tuotannossa vahvasti edustettuna. Suurin yksittäinen ikäryhmä on 50 - 59 vuotiaat, joten tulevan, reilun kymmenen vuoden aikana on odotettavissa runsaasti eläköitymisiä. Naisten osuus henkilöstömäärästä on noin 40 %, mutta heidän osuutensa yli 50 vuotiaista työntekijöistä on kuitenkin yli 60 %, joten myös tämä tulee huomioida ikäjohtamisen periaatteita määritettäessä.

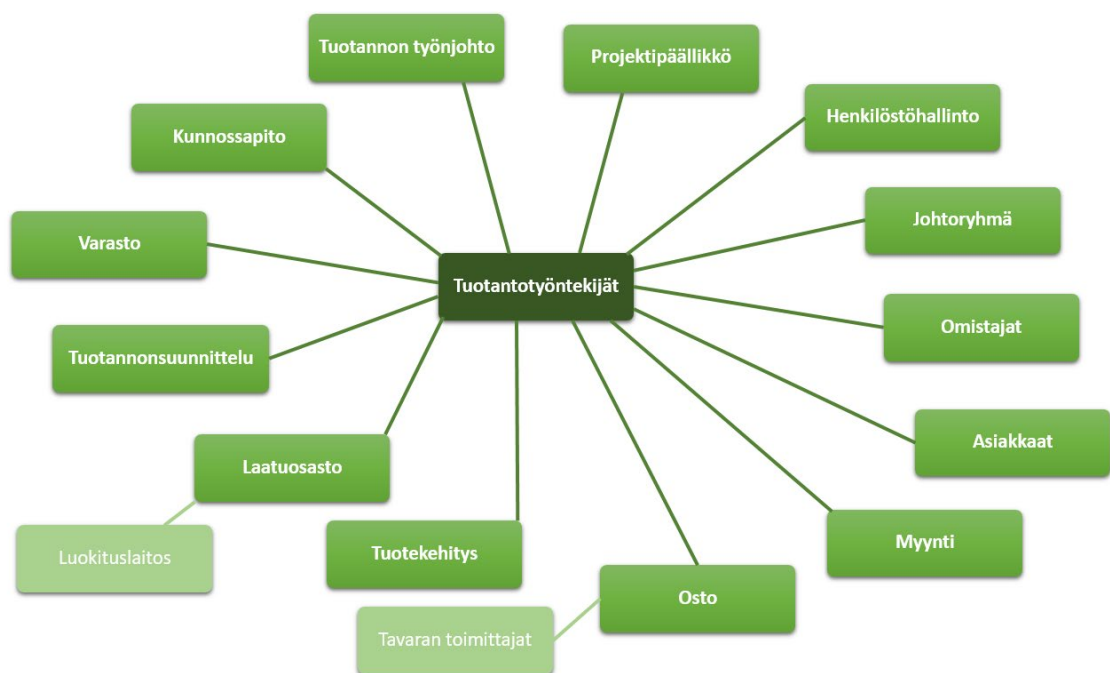


Kuvio 5. Toimeksiantajayrityksen tuotantohenkilöstön ikä- ja sukupuolijakauma

Kuviosta 5 nähdään kuitenkin, että tutkittavan tuotantoyksikön henkilöstö koostuu hyvin tasaisesti eri-ikäisistä henkilöistä. Tämä tarkoittaa myös sitä, että henkilökohtaisen elämän aiheuttamat reunaehdot ja haasteet ovat hyvin erilaisia, riippuen työntekijän omasta elämäntilanteesta.

## 5 SIDOSRYHMÄANALYYSI

Tutkimusaineiston keruun pohjastamiseksi, tehdään tuotannon työntekijöille sidosryhmäanalyysi, jonka avulla voidaan paremmin hahmottaa mitkä erilaiset toimijat vaikuttavat tuotannon toimintaympäristöön ja millaisia haasteita ja vaatimuksia ne asettavat tuotantohenkilöstölle. Tuotantotyö on toimeksiantajayrityksen ydinliiketoimintaa ja lähestulkoon kaikki muu toiminta vaikuttaa suoraan tai välillisesti tuotantotyöhön ja tästä syystä sidosryhmien määrä on suuri.



Kuvio 6. Tuotannon sidosryhmäkaavio.

### Tuotannon työnjohto

Tuotantotyöntekijöiden tärkein sidosryhmä on oma esimies. Esimiehen tehtävä on varmistaa tuotannon sujuvuus, sekä valvoa työntekoa. Ongelmatilanteissa työntekijä lähestyy aina ensimmäiseksi omaa esimiestään. Tämän tutkimuksen kannalta onkin tärkeää löytää niitä keinoja, joilla työntekijöiden ja esimiesten yhteistyötä ja kanssakäymistä voidaan kehittää. Esimiehen rooli työhyvinvointipääoman muodostumisessa on kriittinen ja usein hän on myös se, joka toimii viestintuojana johdon ja työntekijöiden välillä.



## **Tuotannonsuunnittelu**

Tuotannonsuunnittelun tehtävä on töiden järjestely tuotannonohjausjärjestelmässä niin, että niiden toteuttaminen tuotannossa on mahdollisimman helppoa ja tehokasta. Tästä syystä tuotannonsuunnittelijoilla on tärkeä rooli siinä, että he auttavat työntekijöitä tekemään työnsä suunnitelmallisesti ottaen samalla huomioon työntekijöiden ammattitaidon.

## **Projektipäällikkö**

Projektipäällikön tehtävä on tuotannon kehittäminen ja pienostot, kuten työkalujen ja suojavälineiden hankinnat. Projektipäällikkö on kontaktissa työntekijöiden kanssa paljon ja hän kuuntelee työntekijöiden toiveita ja kehitysehdotuksia, sekä arvio niiden toteuttamista. Hänellä on myös paljon vaikutusvaltaa siihen, millaiseksi työntekijät kokevat omat vaikutusmahdollisuutensa omaan työhönsä.

## **Laatuosasto**

Laatuosasto vastaa tuotannon laadunvalvonnasta, sekä auttaa kun ongelmia ilmenee. Laatuosaston henkilöstö työskentelee usein tuotantotiloissa etsimässä ratkaisuja ongelmiin yhdessä työntekijöiden kanssa. Laatuhenkilöstön on tärkeää huomioida tuotantotyöntekijöiden osaamien ja hyödyntää sitä ongelmanratkaisussa. Luokituslaitokset, sekä lainsäädäntö on sidoksissa tuotantotyöntekijöiden laatuosaston kautta, sillä toimeksiantajayrityksen tuotantoa säädellään erilaisten standardien ja lainsäädännön vaatimusten kautta.

## **Kunnossapito**

Kunnossapidon työntekijät tekevät tiivistä yhteistyötä tuotantohenkilöstön kanssa. Kunnossapito vastaa tuotantokoneiden huolloista, sekä akuuttien vikojen korjaamisesta. Työyhteisön ilmapiirin ja työviihtyvyyden kannalta tuotannon ja kunnossapidon yhteistyön sujuvuudella on oleellinen merkitys. Kun työntekijät saavat apua ja voivat luottaa toisiinsa, myös yhteisöllisyys paranee.

## **Varasto**

Tuotanto valmistaa tavaraa varaston toimitettavaksi asiakkaille ja toisaalta varasto ottaa vastaan materiaalit ja toimittaa ne tuotannon käytettäväksi. Suuri osa varaston yhteistyöstä ja viestin vaihdosta kulkee joko työnjohdon tai tuotannon järjestelijöiden kautta. Varaston tarpeiden huomiointi tuotannossa on ensiarvoisen tärkeää, jotta asiakasta voidaan palvella parhaalla mahdollisella tavalla.

## **Tuotekehitys**

Tuotekehitys suunnittelee tuotannossa tehtävät tuotteet, sekä tuotantomenetelmät. Tuotannon näkökulmasta tärkein vaatimus tuotekehitykselle on tuotannon ominaisuuksien, rajoitteiden ja osaamisen huomioiminen tuotteita suunniteltaessa. Uusien tuotteiden suunnittelussa ja koeajojen tekemisessä on tärkeää, että tuotannon ja tuotekehityksen yhteistyö sujuu saumattomasti ja tiedonkulku on sujuvaa.

## **Osto**

Mikäli oston ja tuotannon välinen vuoropuhelu ei toimi, voi siitä seurata materiaalipuutteita ja virheitä, jotka pahimmillaan pysäyttävät tuotannon tai heikentävät tuotelaatua. Palaute tuotannosta ostolle on myös tärkeää, jotta materiaaleja ja prosesseja voidaan kehittää toimivammiksi. Tällöin myös mahdollisiin virheisiin pystytään reagoimaan ajoissa, ennen kuin ne muodostuvat kriittisiksi. Oston kautta myös tavaran toimittajien toiminta vaikuttaa suoraan tuotantoon. Mikäli materiaaleja muutetaan tai niiden laatu heikkenee, on tärkeää, että viesti liikkuu tuotannon työntekijöiden ja toimittajien välillä.

## **Myynti**

Myyjät ovat avainasemassa siinä, millaisia tuotteita tuotannossa tehdään ja että toiminta on tehokasta. Asiakkaiden henkilökohtainen ja yksilöllinen palvelu on toimeksiantajayrityksen liiketoiminnan kannalta avainasemassa ja tämä aiheuttaa myös usein haasteita, kun tuotantoerien koot tai tuoterakenteet eivät ole optimaalisia tuotannon näkökulmasta.

Tällöin myynnin tärkeä tehtävä onkin löytää asiakkaan kanssa sellaisia ratkaisuja, jotka tyydyttävät asiakkaan tarpeen, mutta voidaan tuottaa mahdollisimman tehokkaasti.

### **Asiakkaat**

Ensisijaisesti asiakkaat ovat sidoksissa tuotantoon myynnin kautta, mutta heidän merkityksensä vuoksi asiakkaat on eriytetty omaksi osakseen tässä analyysissä. Asiakaskohdattaiset tarpeet aiheuttavat usein poikkeuksia ja häiriöitä tuotantoon, kun tehdään yksilöllisiä tuotteita. Tuotannon palaute tehtävistä tuotteista onkin siksi tärkeää, jotta myös asiakkaalle voidaan löytää mahdollisimman hyvä ja laadukas tuote, jonka tuotanto on myös mahdollista tehdä mahdollisimman laadukkaasti ja tehokkaasti.

### **Henkilöstöhallinto**

Henkilöstöhallinto määrittää yrityksen henkilöstöjohtamisen painopisteet, työhyvinvointiin käytettävät resurssit ja investoinnit, sekä tukee esimiehiä työssään. Näistä syistä, vaikka henkilöstöhallinto ei ole tuotantohenkilöstön kanssa suoraan kontaktissa, heidän työllään on kriittinen merkitys työhyvinvointipääoman luomisessa. Henkilöstöhallinto määrittää myös työhyvinvoinnin tukemisen keinot ja palvelut, kuten erilaiset liikunta- ja hyvinvointipalvelut, sekä työterveyspalveluiden tason.

### **Johtoryhmä**

Johtoryhmässä istuvat omistajan edustajat sekä ylin johto. He määrittelevät päälinjat yrityksen toiminnalle ja luovat pohjan koko organisaation toimintaedellytyksille. Työhyvinvointiin tehtävät investoinnit ja panostukset vaativat johtoryhmän tuen, jotta niihin voidaan panostaa myös rahallisesti.

## **Omistaja**

Yrityksen omistaja määrittää omat odotusarvonsa ja tavoitteensa yrityksen toimintaan, joka taas vaikuttaa siihen, millaisia päätöksiä johtoryhmä tekee ja miten yrityksen toimintaa kehitetään pitkällä aikavälillä. Erityisesti työhyvinvointityön kannalta on oleellista, että omistajataho on sitoutunut hyvinvoinnin kehittämiseen ja näkee sen tärkeäksi.

## 6 KYSELYTUTKIMUS TUOTANTOTYÖNTEKIJÖILLE

Tämän kehitysprojektin tutkimusaineiston kerääminen aloitetaan kyselytutkimuksella, joka tehdään koko tuotantoyksikön henkilöstölle. Tavoitteena on löytää tärkeimmät työhyvinvoinnin ja työkyvyn haasteet ja kartoittaa työntekijöiden toiveita ja mielipiteitä hyvinvoinnista, yhteishengestä, sekä työkyvystä. Tämän kyselytutkimuksen avulla löydettyjä teemoja käytetään tämän kehitysprojektin seuraavassa vaiheessa tehtävän haastattelututkimuksen pohjana.

### 6.1 Tietosuoja ja tutkimusetiikka

Kyselyyn vastanneilta ei kerätä henkilötietoja, vaan he valitsevat kyselyn alussa ainoastaan ikäryhmän, sekä sukupuolen. Vastaukset käsitellään anonyymeinä niin, ettei vastauslomaketta voida yhdistää vastaajaan. Kysely toteutetaan sähköisesti täytettävänä PDF-tiedostona, joka lähetetään tuotantolinjoille sähköpostitse. Työntekijät voivat joko lähettää täytetyn PDF-tiedoston sähköpostilla, tai tulostaa kyselyn ja palauttaa sen käsin täytettynä suljettuun laatikkoon.

Mikäli työntekijä lähettää vastaustiedoston sähköpostitse, vastaustiedosto tallennetaan käyttäen tiedostonimenä järjestysnumeroa, jonka jälkeen sähköposti poistetaan. Näin estetään se, ettei kyseistä vastausta pystytä yhdistämään lähettäjään. Paperiset vastauslomakkeet palautetaan suljettuun laatikkoon, joka avataan vasta kyselyajan päätyttyä. Kun kyselyn vastaukset on analysoitu ja koottu tutkimusaineistoksi, vastauslomakkeet hävitetään. Sähköiset vastaukset poistetaan ja paperiset vastauslomakkeet lähetetään hävitettäväksi, kuten muutkin yrityksen arkaluontoiset asiakirjat ja materiaalit.

Kyselyyn vastaaminen on tuotannon työntekijöille vapaaehtoista, eikä siihen liity sellaisia seikkoja, jotka edellyttäisivät eettisen ennakoarvioinnin suorittamista. Kaikki vastaajat ovat täysi-ikäisiä, täysivaltaisia, eikä heille aiheuteta fyysistä tai henkistä kuormitusta tutkimuksen kautta.

## 6.2 Kyselylomake

Kyselyn avulla halutaan löytää tärkeimmät painopisteet, sekä teemat, jotka työntekijät kokevat tärkeimmiksi. Kyselylomakkeessa käytetään Likert-asteikkokysymyksiä, joilla pyritään selvittämään yksittäisten teemojen painoarvo työntekijöille. Näin voidaan keskittyä haastattelututkimuksessa niihin teemoihin, jotka työntekijät kokevat merkityksellisiksi. Kyselyn loppuun lisätään myös vapaa kommenttikenttä, mikäli joillakin vastaajista on halua tarkentaa vastauksiaan tai tarjota näkökulmia, joita ei kyselyssä ole huomioitu. Usein vastaajat eivät jaksaa vastata vapaisiin kysymyksiin ja usein myös niiden tuottama aineisto jää toivottua laihemmaksi (KvantiMOTV, 2010). Tässä tapauksessa avoin kysymys on kuitenkin perusteltu, sillä sen tarkoitus on tarjota mahdollisuus vapaaseen vastaukseen, mutta itse kysely suunnitellaan kuitenkin niin, että muut vastaukset riittävät tutkimustuloksen saavuttamiseen.

Kysymysten teemat valitaan niin, että niissä huomioidaan mahdollisimman laajasti sellaiset työhyvinvointiin vaikuttavat asiat, joita tämän tutkimuksen teoriaosuudessa on eritelty. Kysely on jaettu seitsemään osa-alueeseen, joissa on kaikissa viisi tai kuusi väittämää, joihin vastaaja valitsee sopivan vaihtoehdon asteikolta 1 - 5. Numero yksi, mikäli vastaaja on täysin eri mieltä väittämän kanssa, ja numero 5, mikäli vastaaja on täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Aiheet on valittu lähdekirjallisuudessa esiin tulleiden teemojen perusteella, jotka aiemmissa tutkimuksissa on koettu merkityksellisiksi. Kyselyn aihealueet ovat:

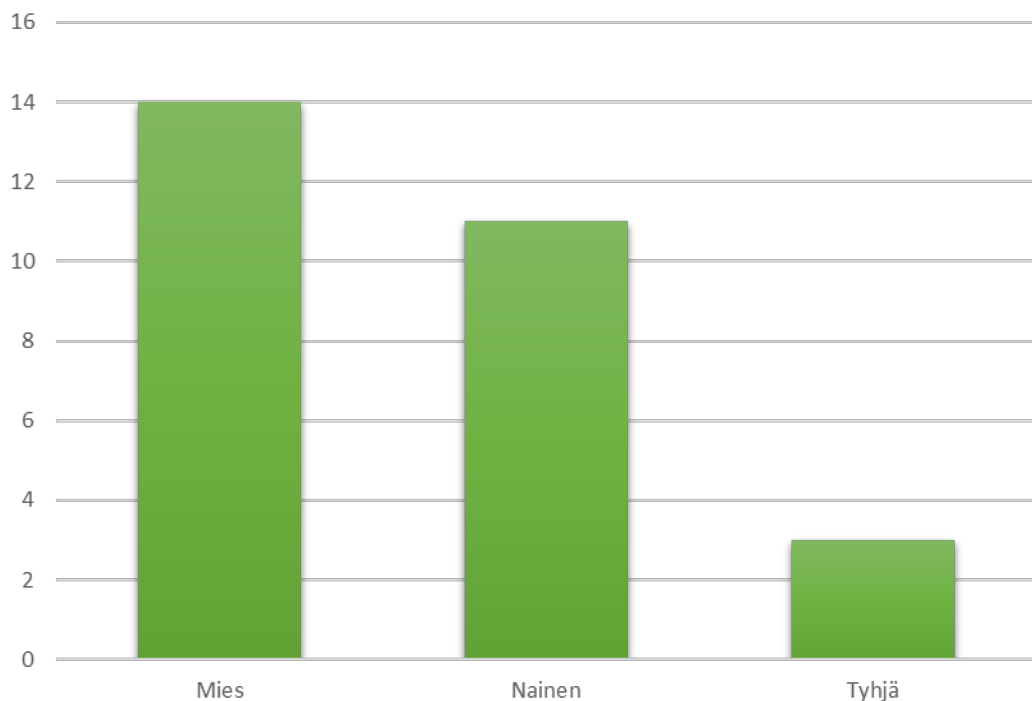
- Oma hyvinvointini
- Työyhteisöni hyvinvointi
- Lähiesimiestyö
- Omaan työhöni vaikuttaminen
- Työviihtyvyys
- Työni arvostus
- Yrityksen kehitys

Kyselyssä käytetty kaavake on tämän opinnäytetyön liitteenä 1.

### 6.3 Kyselyn toteutus ja onnistuminen

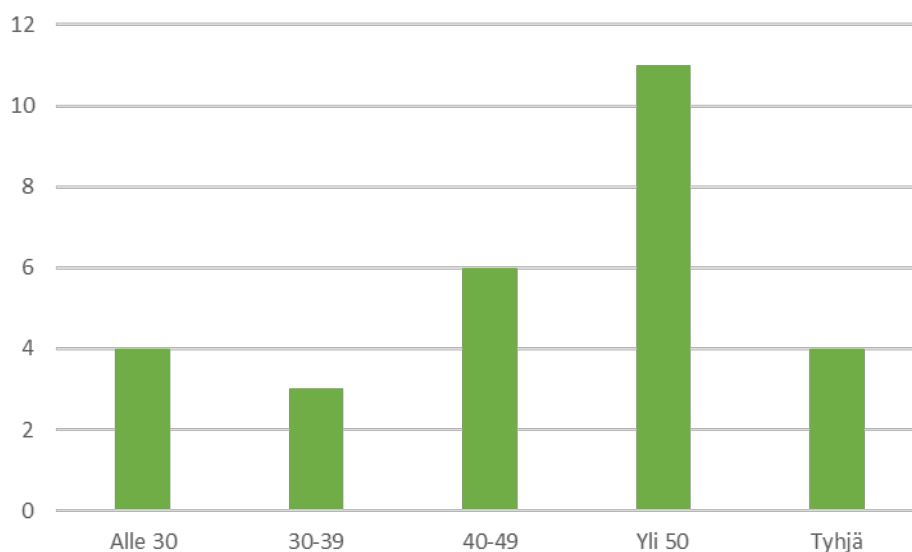
Kysely toteutettiin tuotantotyöntekijöille sähköposti-, sekä paperikyselynä. Kyselyyn oli vastausaikaa yksi viikko. 71:stä kyselyn aikana paikalla olleesta työntekijästä vastasi 28, eli vastausprosentti oli 39,4 %. Sähköpostin välityksellä kyselyyn vastasi 11 henkilöä ja paperikyselyyn 17 henkilöä.

Kyselyn vastaajien sukupuolijakauma oli melko tasainen ja vastasi melko hyvin koko tuotannon henkilöstön sukupuolijakaumaa (miehiä 60%, naisia 40%). 28 vastaajasta kolme ei halunnut ilmoittaa sukupuoltaan tutkimukseen.



Kuvio 7. Kyselytutkimuksen sukupuolijakauma.

Kyselyn ikäjakauma puolestaan on painottunut iäkkäämpiin työntekijöihin. Yli 50 vuotiaiden työntekijöiden vastausprosentti oli 54,2 %. Neljä vastaajaa jätti ilmoittamatta ikäryhmänsä kyselyssä, joten heillä voi olla jonkin verran vaikutusta yksittäisen ikäryhmän määrään. Ikä- tai sukupuolijakauman perimmäinen tarkoitus oli tässä tutkimuksessa avata yksittäisten kysymysten merkityksellisyyttä tietyille ryhmälle.



Kuvio 8. Kyselytutkimuksen ikäjakauma.

#### 6.4 Kyselyn tulosten analysointi

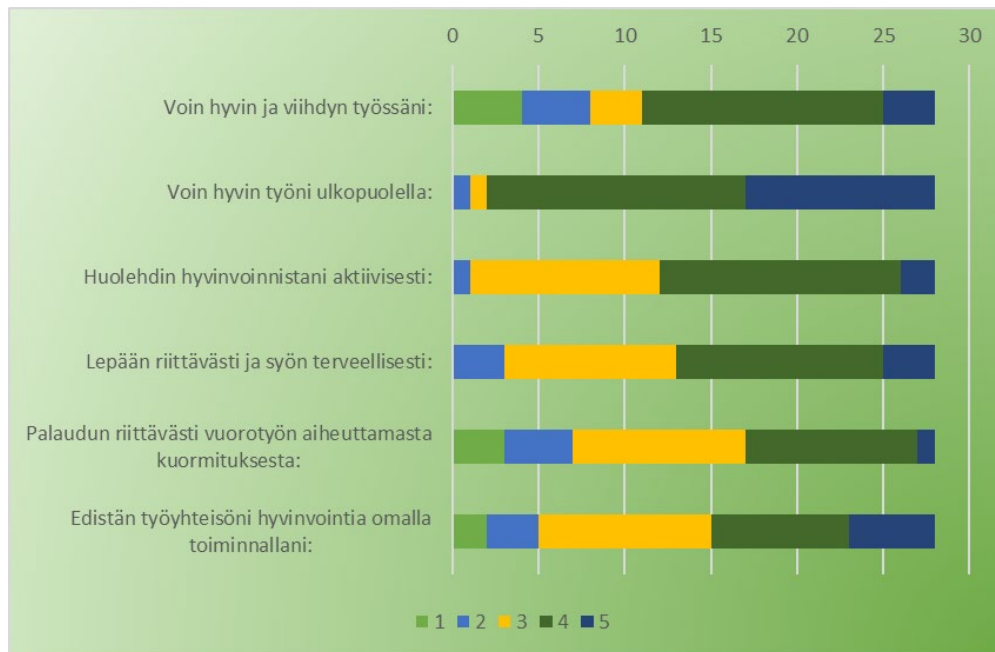
Yleissilmäys kyselyn osa-alueiden keskiarvoihin kertoo, että yleisesti työntekijät kokevat voivansa hyvin työn ulkopuolella ja hyvinvoinnin haasteet liittyvät pääosin työhön. Tämän lisäksi suhtautuminen yhdessä tekemiseen ja muiden auttamiseen on hyvin positiivista. Suurimmat kehityskohteet löytyvät esimiesten palautteen antamisesta, jonka suuri osa koki riittämättömäksi. Toinen heikoksi koettu kokonaisuus on yrityksen kehityssuunta, sekä johdon arvostus työntekijöitä kohtaan. Vastauksi analysoitaessa on kuitenkin muistettava, että ne perustuvat työntekijän kokemukseen, eivätkä välttämättä kerro suoraan siitä, mitä yrityksen sisällä on tehty tai jätetty tekemättä. Tuloksiin on kuitenkin suhtauduttava vakavasti, jotta löydetään juurisyyt kokemuksen taustalta ja voidaan kehittää toimintaa tämän pohjalta.

##### 6.4.1 Oma hyvinvointini

Ensimmäisen osuuden tarkoituksena on kartoittaa työntekijän omaa hyvinvointia ja sitä, miten hän kokee oman työhyvinvointinsa suhteessa muuhun elämäänsä. Tämän lisäksi pyrittiin kartoittamaan, vuorotyön kuormittavuutta ja vuorotyöstä palautumista, sekä sitä, miten työntekijät panostavat omaan hyvinvointiinsa. Viimeisessä kohdassa vastaajan



tehtävä on arvioida oman toimintansa vaikutusta omaan työyhteisöönsä ja saada vastaaja pohtimaan, miten hän voi vaikuttaa muiden työntekijöiden hyvinvointiin.



Kuvio 9. Oma hyvinvointini -osuuden vastaukset.

Merkittävin positiivinen löydös tässä osuudessa on, että työntekijät voivat keskimäärin todella hyvin työnsä ulkopuolella. Noin 93 % vastaajista ilmoittaa voivansa työnsä ulkopuolella hyvin, tai erittäin hyvin, joten voimme olettaa heidän elämänsä perusasioiden olevan kunnossa. Suurimmalta osin myös työhyvinvointi on kohtuullisen hyvällä tasolla, mutta reilu neljännes vastaajista ilmoittaa kuitenkin voivansa töissä huonosti, tai erittäin huonosti. Tämä on merkittävä määrä, joka voi merkittävästi vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin pitkällä aikavälillä.

Tämän osa-alueen kysymyksistä vuorotyöstä palautuminen näyttäisi olevan useille työntekijöille haastavaa. Noin 60 % vastaajista kertoo palautuvansa vuorotyöstä korkeintaan kohtuullisesti. Vuorojärjestelmän kehittämistä ja mahdollisia erilaisia vuoromalleja olisi hyvä käsitellä haastattelututkimuksessa, mikäli niiden avulla voitaisiin helpottaa työstä palautumista. Esimerkiksi Työterveyslaitos on verrannut hyvinvointia, palautumista ja työtyytyväisyyttä eri vuorojärjestelmissä vuonna 2016 julkaistussa tutkimuksessa, nimeltään ”12 tunnin vuorojärjestelmien turvallinen ja työhyvinvointia edistävä toteuttaminen teollisuudessa”. Tämän tutkimuksen mukaan ihmiset nukkuvat ja palautuvat paremmin, sekä kokevat työhyvinvointinsa paremmaksi nopeassa 12 tunnin vuorojärjestelmässä, verrattuna 8 tunnin vuorojärjestelmiin. (Karhula ym. 2016).

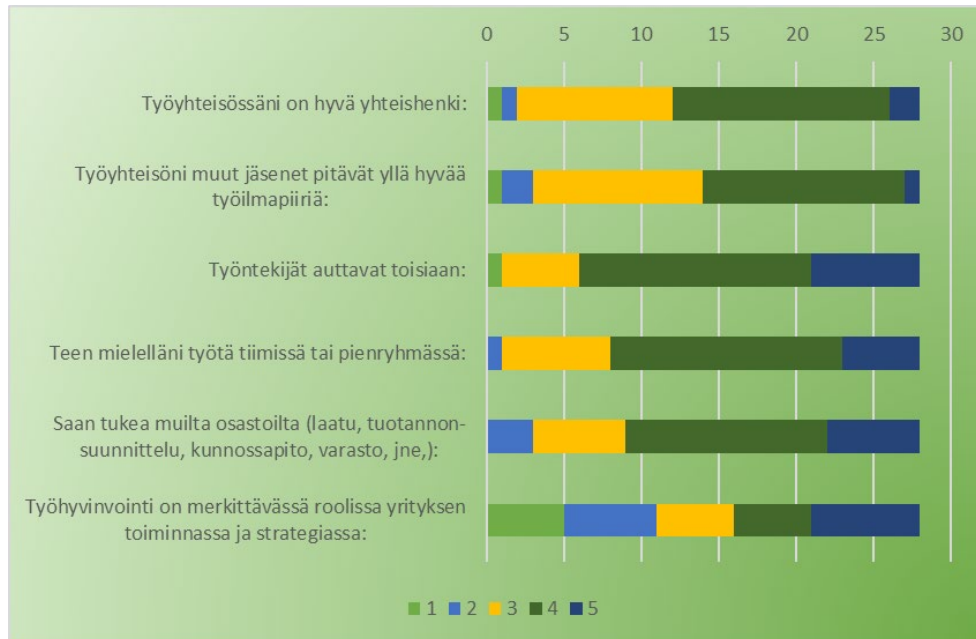
Yksi vaihtoehto 12 tunnin vuorojärjestelmäksi toimeksiantajayrityksessä, olisi sellainen, jossa tuotantoaika viikossa pysyisi suunnilleen samana, mutta vuorot järjestettäisiin 12,25 tunnin vuoroihin, jotka menevät aina 15 minuuttia päällekkäin. Työaika olisi järjestettävissä niin, että kaikki pyhäpäivät, sekä lauantait ja sunnuntait olisivat aina vapaita. Vuorojärjestelmä olisi kolmen viikon kiertävä lista, jolloin kolmen viikon jaksolle tulisi viisi aamuvuoroa ja neljä yövuoroa. Tärkeimmät edut järjestelmässä olisivat vain kaksi perättäistä yövuoroa, sekä yövuorojen jälkeen seuraava viiden päivä vapaajakso, joka helpotaisi yövuoroista palautumista. Esimerkki tällaisesta vuorojärjestelmästä on esitetty kuvassa 1. Tämä esimerkkivuorojärjestelmä tullaan esittelemään haastateltaville haastattelututkimuksessa ja samalla tullaan keskustelemaan järjestelmän mahdollisista eduista ja haitoista.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
	Ma	Ti	Ke	To	Pe	La	Su	Ma	Ti	Ke	To	Pe	La	Su	Ma	Ti	Ke	To	Pe	La	Su
A	V	V	A	A	A	V	V	Y	Y	V	V	V	V	V	A	A	Y	Y	V	V	V
B	A	A	Y	Y	V	V	V	V	V	A	A	A	V	V	Y	Y	V	V	V	V	V
C	Y	Y	V	V	V	V	V	A	A	Y	Y	V	V	V	V	V	A	A	A	V	V
	A																				
	= Aamuvuoro		= Yövuoro		= Vapaapäivä																

Kuva 1. Esimerkki 12 tunnin vuorojärjestelmän vuorokierrosta.

#### 6.4.2 Työyhteisöni hyvinvointi

Kyselyn toisessa osassa näkökulmaa laajennettiin henkilökohtaisesta hyvinvoinnista koko työyhteisöön. Tavoitteena oli selvittää, miten työntekijät kokevat oman paikkansa osana työyhteisöä ja miten he arvioivat muiden yhteisön jäsenten toimintaa. Tämän lisäksi tässä osuudessa sivuttiin myös sitä, miten työntekijät kokevat ryhmässä työskentelyn ja millainen vastaanotto olisi tiimioppimisen kehittämiseksi.



Kuvio 10. Työyhteisöni hyvinvointi -osuuden vastaukset.

Työyhteisöni hyvinvointi -osuuden vastausten perusteella, työntekijät kokevat yhteishengen ja yhdessä tekemisen toimivaksi, sekä hyväksi tavaksi toimia. Vastaajista vain 7 % piti työyhteisön yhteishenkeä huonona tai erittäin huonona. Samoin 96 % vastaajista oli sitä mieltä, että työntekijät auttavat toisiaan vähintäänkin kohtuullisesti. Sama osuus vastaajista myös piti tiimissä tai pienryhmässä työskentelyä positiivisena asiana ja 75 % piti tiimissä työskentelyä hyvänä tai erittäin hyvänä tapana toimia.

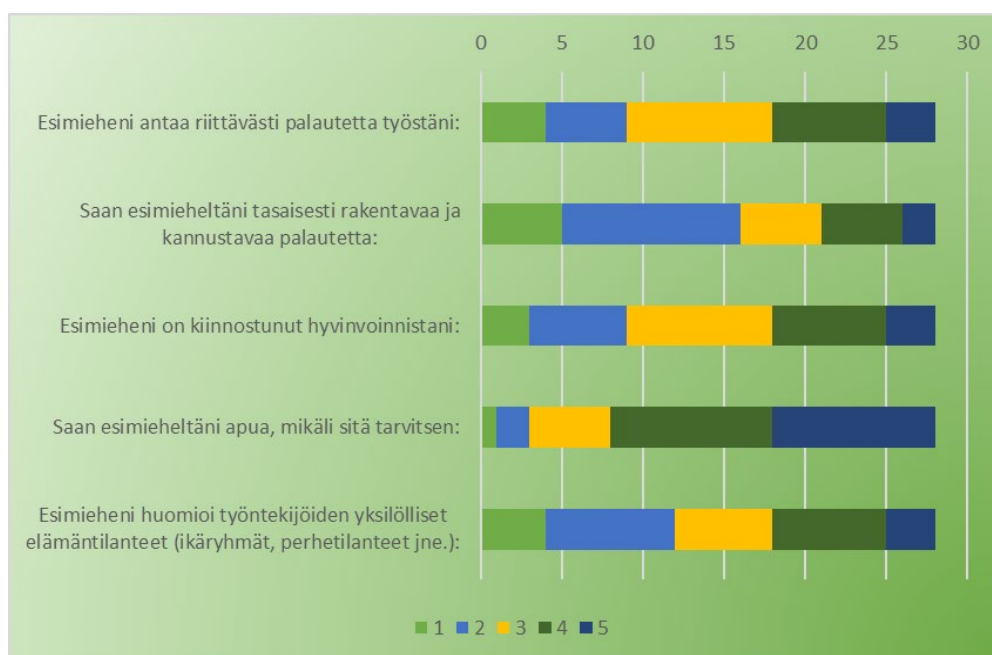
Tämän osuuden tulosten perusteella työntekijöiden keskinäinen kemia toimii ja yhteishenki on hyvä. Samoin, koska tiimissä toimiminen nähtiin hyvin positiivisena, voisi yksi tapa kehittää hyvinvointia, olla tiimioppimisen ja -työskentelyn lisääminen tuotantotyössä. Tällä hetkellä suuri osa työpisteistä on sellaisia, joissa työskennellään itsenäisesti, mutta näissäkin voitaisiin yhteisöllisyyttä lisätä moniosaamisen ja ryhmätyöskentelyn kautta. Haastattelututkimuksessa on hyvä nostaa keskusteluun, millaisia tiimityöskentelyn keinoja toimeksiantajayrityksen tuotannossa voitaisiin käyttää ja millainen esimiehen rooli olisi tässä.

Työhyvinvoinnin rooli yrityksen toiminnassa jakoi selkeästi mielipiteitä ja vastaukset jakoutuivat hyvin tasaisesti koko vastausasteikolle. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että joko strateginen hyvinvointityö ei näy samalla tavalla eri henkilöstöryhmille, tai sitten sen painopisteet ovat sellaisia, etteivät ne kosketa kaikkia henkilöstöryhmiä. Syitä tämän

taustalla täytyy kartoittaa työntekijähaastatteluissa, jotta asiasta voidaan keskustella yrityksen henkilöstöhallinnon, sekä omistajan kanssa.

### 6.4.3 Lähiesimiestyö

Kyselytutkimuksen kolmas osuus keskittyi lähiesimiestyöhön, sekä esimiesten antamaan palautteeseen. Kyselyn perusteella henkilöstön kokemus esimiestyöstä on hyvin kaksijakoinen. Osittain esimiesten toimintaan ollaan todella tyytyväisiä, kun taas myös suuri osa on erittäin tyytymättömiä.



Kuvio 11. Lähiesimiestyö-osion vastaukset.

Tuotannon henkilöstö kokee pääasiassa saavansa esimieheltään apua, mikäli sitä tarvitsee, mutta suurin kehittämistarve on palautteen antamisessa. 57 % vastaajista oli osittain, tai täysin eri mieltä väittämän kanssa, että ”saan esimieheltäni tasaisesti rakentavaa ja kannustavaa palautetta”. Samoin se, miten esimies huomio työntekijöiden yksilölliset elämäntilanteet, jakaa mielipiteitä. Lähes yhtä suuri osa vastaajista asettuu vastausasteikon molempiin ääripäihin.

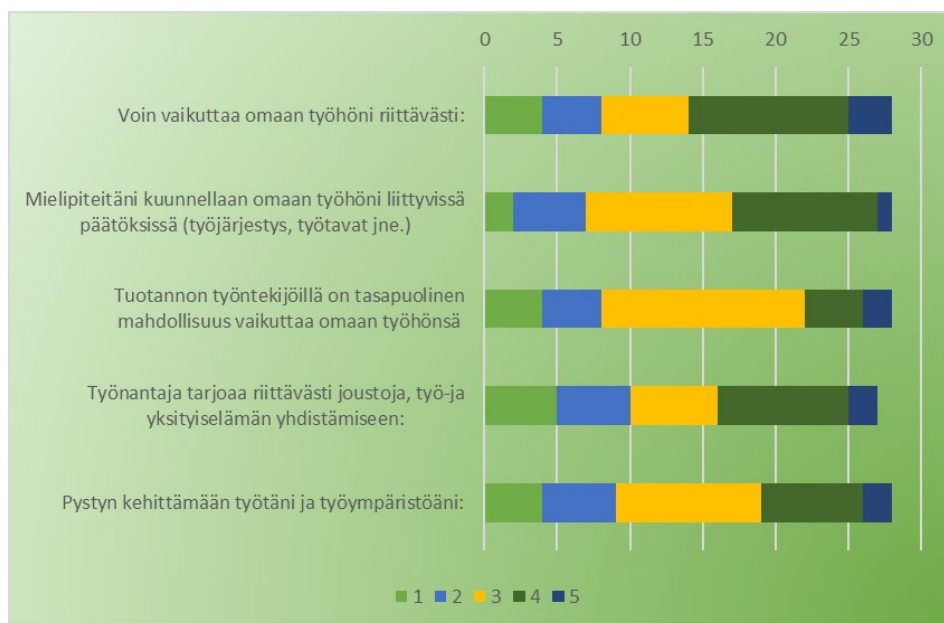
Vastausten suureen hajontaan voi olla monia eri syitä. Onkin tärkeää, että haastattelututkimuksen kautta päästään paremmin kiinni ongelmien juurisyyhin. Kyseessä voi olla

esimerkiksi se, että eri esimiehet hoitavat palautteen annon eri tavoin, joka selittäisi erilaisia kokemuksia. Toisaalta työntekijöiden odotusarvot voivat olla hyvin erilaisia johtuen muun muassa heidän elämäntilanteestaan, iästään, sekä siitä, mitä he omalta esimieheltään odottavat. Tämän lisäksi taustalla voi olla henkilökemioihin liittyviä haasteita, joka voi vaikuttaa siihen, että työntekijä kokee, ettei hänen esimiehensä ole kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista.

Konkreettinen tapa kehittää palautteen antamista ja keskustelukulttuuria, olisi työpiste- tai tiimikohtaisten palaverien käyttöönotto. Esimies voisi käydä esimerkiksi tietyn osaston henkilöiden kanssa läpi töihin, kunnossapitoon, työympäristöön ja muihin vastaaviin kokonaisuuksiin liittyviä asioita läpi säännöllisin väliajoin. Tällainen työtapa antaisi työntekijöille luontaisen tilaisuuden tuoda esiin ideoitaan ja samalla myös esimiehellä olisi mahdollista antaa palautetta henkilöstölle ja keskustella myös tulevaisuuden suunnitelmista, jotka koskevat kyseistä osastoa. Säännöllisesti pidettävän palaverin pituus ei tarvitse olla kuin 15 minuuttia ja kahden viikon välein pidettäviä keskusteluja tulisi yhdelle esimiehelle viikoittain noin kolme tai neljä. Esimiestyön kehittämisen lisäksi tämä voisi parantaa myös työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä, jota käsitellään tämän tutkimuksen seuraavassa osassa. Vaikutusmahdollisuuksien ja erityisesti vaikuttamisen tunteen lisääntymisellä on selkä yhteys työhyvinvointiin (Manka & Manka, 2016).

#### 6.4.4 Omaan työhöni vaikuttaminen

Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, työaikoihinsa ja muihin sen osa-alueisiin on keskeinen osa työntekijän työhyvinvointia (Manka & Manka 2016). Tästä syystä tutkimukseen on sisällytetty osa-alue tälle kokonaisuudelle.

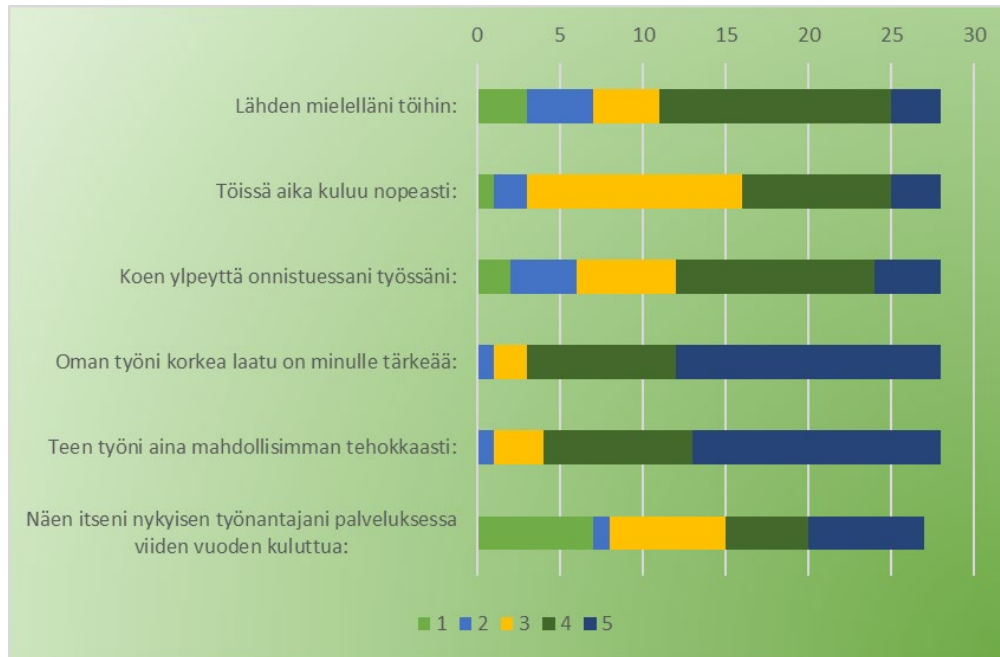


Kuvio 12. Omaan työhöni vaikuttaminen -osion vastaukset.

Tavoitteena oli selvittää henkilöstön kokemuksia siitä, miten he kokevat omat vaikutusmahdollisuutensa, sekä kuinka tasapuolisiksi vaikutusmahdollisuudet koetaan koko henkilöstön kesken. Myös tämän osa-alueen vastaukset ovat melko tasaisesti jakautuneet koko vastausasteikolle. Tämä voi kertoa siitä, että vaikutusmahdollisuudet ovat yhteisön sisällä epätasa-arvoiset, tai toisaalta siitä, että henkilöstön odotukset voivat olla erilaisia. Toiselle työntekijälle tietty määrä vaikutusmahdollisuuksia voi olla riittävästi, mutta vastaavasti toiselle ei. Haastattelututkimuksen kautta voidaan selvittää tarkemmin, millaisia vaikutusmahdollisuuksia työntekijät toivovat saavansa, sekä millaisia syitä vastausten tasaisen jakautumisen taustalta löytyy.

#### 6.4.5 Työviihtyvyys

Kyselyn viidennessä, eli työviihtyvyys-osuudessa selvitettiin vastaajien asennetta omaan työhönsä, sekä sen laatuun. Tällä osuudella on myös selvä linkki oma työhyvinvointini -osuuteen. Mikäli henkilön työhyvinvointi on heikkoa, usein se näkyy siinä, että töihin lähtö tuntuu vastenmieliseltä ja töissä oleminen on raskasta. Samoin halu onnistua työssään, tai välinpitämättömyys työtään kohtaan kertoo paljon hyvinvoinnin tasosta.

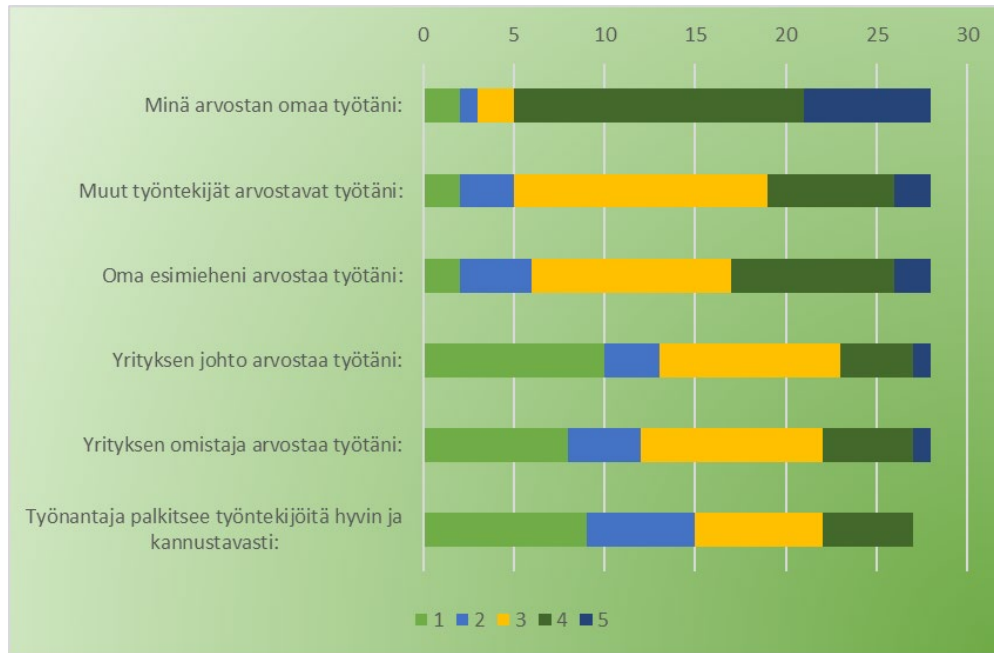


Kuvio 13. Työviihtyvyyys-osuuden vastaukset.

Tästä osuudesta erittäin positiivisena tutkimustuloksena nousee esiin se, että lähes 90 prosenttia vastaajista pitää oman työnsä korkeaa laatua tärkeänä, tai erittäin tärkeänä ja lähes sama osuus kertoo tekevänsä työnsä mahdollisimman tehokkaasti. Tuloksista näkyy myös sellainen tulevaisuuden haaste, että 29 % vastaajista ei näe itseään työnantajan palveluksessa viiden vuoden kuluttua. Osa tästä ryhmästä voi selittyä sillä, että osa vastaajista voi olla jäämässä eläkkeelle viiden vuoden sisällä. Mutta määrä on kuitenkin sellainen, että se on hyvä tiedosta ja käsitellä myös haastattelututkimuksessa.

#### 6.4.6 Työni arvostus

Tässä osuudessa mitattiin henkilöstön arvostusta omaa työtään kohtaan, sekä muiden arvostusta työntekijöiden työtä kohtaan. Tuloksista on kuitenkin todettava se, että ne kertovat siitä, miten työntekijät kokevat muiden arvostavan työtään, eikä siitä, miten esimerkiksi yrityksen johto tuotantotyötä arvostaa. Muiden arvostus tuotantotyötä kohtaan voi olla hyvinkin suurta, mutta myös se on ongelma, mikäli tämä arvostus ei näy esimiestyössä tai johtamisessa työntekijöille asti.



Kuvio 14. Työni arvostus -osuuden vastaukset.

Erittäin positiivinen tutkimustulos on se, että työntekijät arvostavat omaa työtään. Vastaaajista 82 % kertoi arvostavansa työtään paljon, tai erittäin paljon. Suurimmat haasteet tällä osa-alueella liittyvät siihen, miten työntekijät kokevat johdon ja omistajan arvostuksen. Tämä on toki hyvin tavallista tällaisissa kyselyissä, että johto koetaan etäiseksi ja usein päätökset negatiivisiksi. Haastatteluiden kautta voidaan kuitenkin tutkia miten johdon ja omistajan arvostus saataisiin paremmin välitettyä henkilöstölle ja onko kyse enemmän tiedottamisen puutteesta, vai liittyykö kokemus joihinkin tiettyihin tehtyihin päätöksiin.

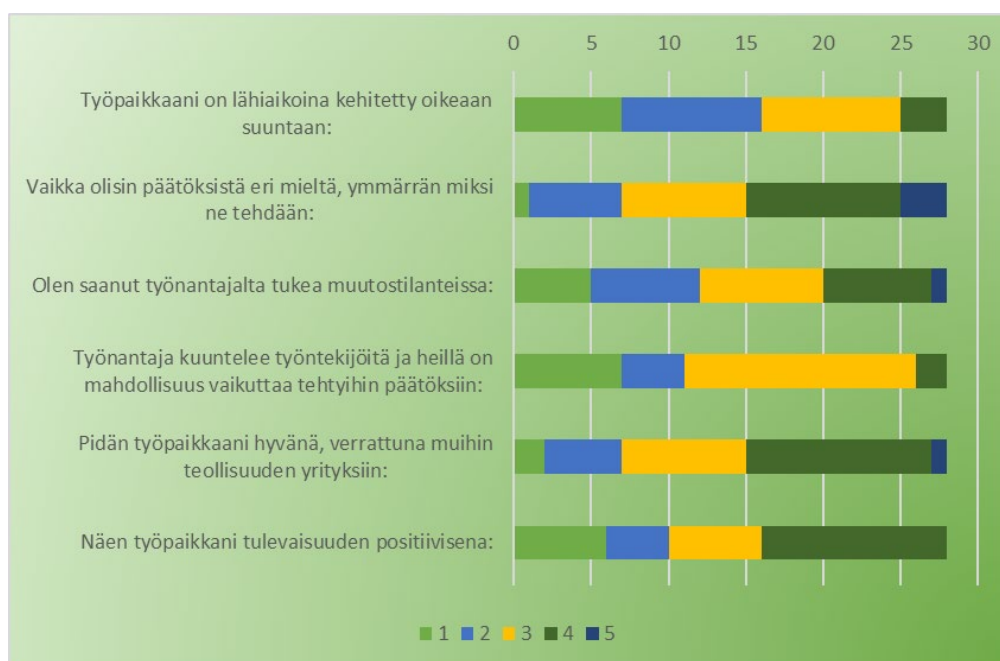
Tuloksissa näkyy myös ristiriitaa työyhteisön hyvinvointi -osuuden vastauksien kanssa. Vastaaajat kokevat, että työyhteisön yhteishenki on hyvä ja työntekijät auttavat toisiaan, mutta samalla ei koeta, että muut työntekijät arvostaisivat toistensa työtä. Tätä ristiriitaa on hyvä käsitellä työntekijähaastatteluissa, jotta löydetään syitä sen taustalta.

Työntekijöiden palkitsemisjärjestelmät koetaan riittämättömiksi ja epätasa-arvoisiksi. Tämä tuli esille myös tutkimuksen avoimissa vastauksissa, joissa kritisoitiin palkitsemisjärjestelmiin tehtyjä muutoksia, jotka eivät enää kannusta työntekoon. Palkitsemisjärjestelmiä voisi olla hyvä kehittää tulevaisuudessa yhdessä henkilöstön kanssa ja etsiä sellaisia vaihtoehtoja, jotka kannustavat parempiin tuloksiin työssä.



### 6.4.7 Yrityksen kehitys

Toimeksiantajayrityksessä on tehty paljon muutoksia viime vuosina, jotka näkyvät tuotantotyöntekijöille. Muutoksia on tehty esimerkiksi työaika-, palkkaus-, palkkiojärjestelmiin, sekä työturvallisuuteen ja suojainmäärittelyihin. Tämän lisäksi kuluneen vuoden aikana Covid-19-pandemia on aiheuttanut maailman laajuisia taloudellisia haasteita, joka on myös pakottanut nopeisiin muutoksiin ja kehitystoimenpiteisiin yrityksen sisällä. Kyselytutkimuksen viimeisen osuuden tarkoituksena oli kartoittaa, miten työntekijät ovat muutokset kokeneet, sekä sitä, onko muutoksista tiedotettu ja onko niitä perusteltu riittävästi. Lisäksi kartoitettiin työntekijöiden yrityskuvaa suhteessa muihin teollisuuden yrityksiin ja miten he suhtautuvat yrityksen tulevaisuuteen.



Kuvio 15. Yrityksen kehitys -osuuden vastaukset.

Positiivisena asiana voidaan nähdä se, että vaikka suurin osa vastaajista on tyytymättömiä viime aikojen muutoksiin, selkeästi suurin osa ymmärtää ainakin jollakin tasolla muutosten tarpeellisuuden ja syyt niiden taustalla. Muutosjohtamisen taso koetaan melko erilaiseksi ja tämä on asia, johon voivat vaikuttaa myös työntekijöiden erilaiset oletukset siitä, miten työnantajan oletetaan muutoksia toteuttavan ja niistä tiedottavan. Muutosten johtaminen on myös kokonaisuus, jota on hyvä käsitellä työntekijähaastattelussa ja tästä löytyneitä kehitysehdotuksia voidaan käsitellä myös henkilöstöhallinnon edustajan kanssa. Usein muutokset ovat sellaisia, että niitä on tehtävä yrityksen kasvattamiseksi

ja elinvoimaisuuden ylläpitämiseksi, mutta niiden käytäntöön viemisellä voidaan vähentää muutosvastarintaa, sekä parantaa työntekijöiden työhyvinvointia.

Tämän osuuden huolestuttavin tulos on se, että työntekijät kokevat hyvin laajasti, ettei heitä kuunnella, eikä heillä ole mahdollisuutta vaikuttaa päätöksiin joita tehdään. Vain 7 % vastaajista on sitä mieltä, että työnantaja kuuntelee hyvin työntekijöitä, eikä yksikään vastaaja ollut erittäin tyytyväinen. Tästä syystä vaikutusmahdollisuuksien kartoittaminen ja lisääminen olisi tärkeä keino parantaa työntekijöiden hyvinvointia.

Haasteista huolimatta 75 % vastaajista pitää työpaikkaansa yhtä hyvänä tai parempana kuin teollisuuden yrityksen yleisesti. Tämä on kohtuullisen hyvä tulos, mutta tarkoittaa toki myös sitä, että tässä osa-alueessa on vielä kehitettävää.

## 7 HAASTATTELUTUTKIMUS

Haastattelututkimuksen tarkoitus on löytää tämän kehitysprojektin tavoitteena olevat kehityskohteet. Haastattelun kautta voidaan käydä kyselyä syvällisempi keskustelu teemojen todellisesta merkityksestä ja ajatuksista niiden taustalla. Kyselytutkimuksen avulla on etsitty merkittävimpiä teemoja ja näitä tuloksia hyödynnetään haastattelututkimuksen suunnittelussa.

### 7.1 Haastattelumenetelmät

Tutkimus tullaan suorittamaan teemahaastatteluina. Haastattelussa on etukäteen suunniteltu runko, läpi käytävät teemat, sekä alustavat kysymykset. Tarkoituksena on kuitenkin antaa myös haastateltavalle mahdollisuus tuoda omia teemojaan esille ja kuljettaa haastattelua sellaiseen suuntaan, joka antaa hänelle mahdollisuuden tuoda esille omia näkemyksiään omasta ja yrityksen hyvinvoinnista, sekä näiden kehittämistä.

Haastatteluja tehdään viisi kappaletta. Kaksi haastateltavista on tuotannon työntekijöitä, yksi tuotannon esimies, yrityksen henkilöstöpäällikkö, sekä yrityksen pääomistaja. Haastatteluissa edetään organisaatiota alhaalta ylöspäin ja näin voidaan hyödyntää edellisissä haastatteluissa esiin nousseita teemoja seuraavien haastatteluiden pohjana.

Haastatteluiden suunnittelu tullaan tekemään niin, että ensin suunnitellaan työntekijähaastattelut kyselytutkimuksen pohjalta ja molemmille työntekijöille pidetään saman sisältöinen haastattelu. Haastattelussa tullaan paneutumaan tarkemmin niihin osa-alueisiin, joissa työntekijät kokevat olevan eniten kehitettävää, tai joiden jalkauttaminen tuotantoon riittävästi, näkyvästi ja ymmärrettävästi on epäonnistunut. Kun nämä haastattelut on tehty, litteroitu, sekä analysoitu, niiden pohjalta suunnitellaan esimieshaastattelu. Näin tullaan etenemään haastattelu kerrallaan yrityksen omistajan haastatteluun saakka. Kun kaikki haastattelut on tehty, ne analysoidaan kokonaisuutena ja niiden pohjalta tullaan tekemään päätelmät siitä, millä keinoin tuotannon työntekijöiden hyvinvointia lähdetään kehittämään. Nämä kehitystoimenpiteet tullaan esittelemään tämän kehitysprojektin tuloksina.

## 7.2 Tietosuojaja tutkimusetiikka

Kaikki tämän tutkimuksen tiimoilta tehtävät haastattelut tehdään nimettöminä, eikä haastateltavilta kerätä muuta henkilötietoa, kuin heidän työtehtävänsä yrityksessä. Haastatteluun osallistuminen on haastateltavalle vapaaehtoista ja heillä on oikeus keskeyttää haastattelu tai kieltää haastatteluaineiston käyttö jälkikäteen niin halutessaan. Haastattelukysymykset muotoillaan niin, ettei niillä selvitetä haastateltavan henkilökohtaisia hyvinvointihaasteita tai terveyttä, vaan keskustellaan yleisellä tasolla työyhteisön hyvinvoinnista.

Haastattelututkimukseen ei liity mitään sellaisia seikkoja, jotka edellyttäisivät eettisen ennakkoarvioinnin suorittamista. Kaikki haastateltavat ovat täysi-ikäisiä, täysivaltaisia, eikä heille aiheuteta fyysistä tai henkistä kuormitusta tutkimuksen kautta.

## 7.3 Haastattelututkimuksen analysointi

Haastattelututkimuksen analysoinnin ensimmäinen vaihe on haastattelunauhan tai muistiinpanojen litterointi. Tämän kehitysprojektin haastattelut tullaan nauhoittamaan äänitalentimen avulla ja ääni nauhan puhtaaksi kirjoittamisessa tulee huomioida, millaisessa roolissa kieli, puhutavat, sekä kielen käyttö ovat tutkimuksessa. Mikäli tutkitaan kielellistä vuorovaikutusta ja kielen pieniä nyansseja, on tärkeää huomioida litteroinnissa kaikki pienetkin äänen painot, tauot ja muut puheen ulkopuoliset seikat. Silloin kun haastattelu keskittyy selkeästi asiasisältöön, voidaan litterointi tehdä sanasta sanaan muokaten tekstiä helpommin luettavaan muotoon. Tässä pitää kuitenkin olla varovainen, ettei tekstin asiasisältö muutu. (KvaliMOTV, 2006)

Tässä haastattelututkimuksessa kielellinen tulkinta ei ole merkittävässä roolissa, joten litterointi tehdään muokaten teksti helposti luettavaan muotoon. Haastatteluiden analysointi tullaan tekemään niin, että ensin suoritetaan kaksi työntekijähaastattelua, jonka jälkeen nämä litteroidaan ja analysoidaan. Tämän analyysin pohjalta lähdetään suunnittelemaan seuraavia haastatteluja niin, että haastattelut tehdään kulkien organisaatioita alhaalta ylöspäin ja jokainen haastattelu litteroidaan ja analysoidaan, ennen seuraavan haastattelun suunnittelua. Tutkimuksen tavoitteena on, että haastattelututkimuksen jälkeen pystytään luomaan kokonaiskuva työhyvinvoinnin tilasta ja kehitystarpeista ja tämän pohjalta kehitystoimenpiteet voidaan esitellä toimeksiantajayrityksen edustajille.

## 7.4 Työntekijähaastattelut

Työntekijähaastatteluihin valittiin kaksi työntekijää. Valinta tehtiin jakamalla työntekijät kahteen ryhmään sen mukaan, ovatko he olleet töissä yli, vai alle kolme vuotta. Näistä kahdesta ryhmästä arvottiin yksi työntekijä kummastakin haastateltavaksi tätä tutkimusta varten. Tämä jako on tehty siitä syystä, että haastateltavaksi saataisiin erilaista henkilöstöryhmää edustavat henkilöt. Näin voidaan saada erilaisia näkökulmia hyvinvointiin ja sen kehittämiseen. Ensimmäinen haastateltava on 30-39 vuotias miestyöntekijä, joka on työskennellyt toimeksiantajayrityksessä hieman yli kuusi vuotta. Toinen haastateltava työntekijä on 30-39 vuotias naistryöntekijä, joka on työskennellyt toimeksiantajayrityksessä hieman yli vuoden.

### 7.4.1 Haastattelusuunnitelma

Kyselytutkimuksen kautta nousi useita teemoja, jotka on nostettu haastattelututkimuksen pääteemoiksi. Teemat on pyritty valitsemaan niin, että niistä voisi olla löydettävissä konkreettisia kehitystoimenpiteitä ja niillä olisi myös aidosti merkitystä työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Haastattelun pohjaksi suunnitellaan muutama kysymys jokaisesta aihealueesta, jonka avulla keskustelua voidaan ohjata oikean teeman suuntaan. Ennen haastattelun aloittamista, haastateltavien kanssa käydään läpi kyselytutkimuksen tulokset, jotta myös heillä on hieman pohjatietoa siitä, mihin valitut haastatteluteemat perustuvat. Kysymysten muotoilussa pyritään siihen, että ne antavat myös haastateltavalle mahdollisuuden tuoda oman näkökantansa ja ajatuksena esiin kyseiseltä aihealueelta. Aihealueiden ensimmäiset kysymykset ovat sellaisia, joihin haastateltava saa tuoda omia ideoitaan ja kehitysehdotuksiaan ja lopuksi edetään johonkin sellaiseen kehitysehdotukseen, joka perustuu kyselytutkimuksen tuloksiin tai muihin aiheeseen liittyviin tutkimuksiin.

Valitut pääteemat ja niihin liittyvät haastattelun pohjakysymykset ovat:

- 1) Vuorotyöstä palautuminen ja työvuorojärjestelmän kehittäminen
  - a) Mitkä ovat suurimmat haasteet vuorotyöstä palautumisessa?
  - b) Miten vuorojärjestelmää voisi kehittää vähemmän kuormittavaksi?
  - c) Mitkä ovat 12 tunnin vuorojärjestelmän edut ja haitat omassa työssäsi?

- 2) Tiimioppiminen ja pienryhmässä työskenteleminen
  - a) Miten tiimioppimista voisi hyödyntää omassa työssä
  - b) Miten tiimityöskentelyllä voitaisiin parantaa työn tehokkuutta
  - c) Voitaisiinko tuotannon sisäisillä tiimeillä parantaa työhyvinvointia?
  
- 3) Esimiestyö ja palautteen antaminen, sekä kokemukset esimiesten työstä
  - a) Koetko saavasi riittävästi palautetta esimieheltäsi?
  - b) Millaista palautetta toivot saavasi esimieheltäsi?
  - c) Olisiko työpiste- tai tiimikohtaisilla palavereilla vaikutusta yhteistyöhön esimiesten kanssa?
  
- 4) Oman työn vaikutusmahdollisuuksien kehittäminen arjessa
  - a) Kykenetkö vaikuttamaan omaan työhösi riittävästi?
  - b) Mihin toivoisit pystyväsi vaikuttamaan omassa työssäsi ja työympäristössäsi?
  - c) Onko työntekijöillä tasapuolinen mahdollisuus vaikuttaa työhönsä?
  
- 5) Työyhteisön vastuu oman työhyvinvoinnin kehittämisessä
  - a) Kuinka hyvin työyhteisö huolehtii keskinäisestä hyvinvoinnistaan?
  - b) Millaisilla konkreettisilla toimilla kehität itse työhyvinvointia työyhteisössäsi?
  - c) Pitäisikö työntekijöillä olla oma työsuojeluun ja työhyvinvointiin keskittyvä työryhmä?
  
- 6) Ristiriita muiden työn arvostuksen ja yhteisöllisyyden välillä
  - a) Miten työntekijät auttavat toisiaan työssä?
  - b) Arvostavatko työntekijät toistensa työtä ja työpanosta?
  - c) Vaikuttaako moniosaamisen kehittyminen muiden työn arvostukseen?
  
- 7) Oman työn merkitys
  - a) Oletko ylpeä oman työsi tuloksista?
  - b) Koetko työssäsi työn imua ja uskotko, että se on mahdollista?
  - c) Millaisena koet työskentelyn toimeksiantajayrityksessä?
  - d) Lisäisikö vaikutuskanavien parantaminen oman työn palkitsevuutta?

- 8) Ympäristön arvostus omaa työtä kohtaan
  - a) Miten yrityksen toimihenkilöt ja johto suhtautuvat sinun työhösi?
  - b) Mitä odotat yrityksen johdolta ja toimihenkilöiltä?
  - c) Parantaisiko panostus henkilöiden kouluttamiseen ja osaamisen kehittämiseen arvostuksen tunnetta?
- 9) Palkitsemisjärjestelmien kehittäminen
  - a) Miten arvioisit yrityksen nykyisiä palkitsemisjärjestelmiä?
  - b) Miten toivoisit, että näitä kehitettäisiin?
  - c) Näetkö parempana eri toimipisteiden yhteiset vai toimipistekohtaiset palkitsemisjärjestelmät?
- 10) Työhyvinvointi yrityksen strategiassa ja sen näkyminen henkilöstölle
  - a) Miten arvioisit työhyvinvoinnin roolia yrityksen strategiassa ja johtamisessa?
  - b) Miten tämä työ näkyy tuotantohenkilöstölle?
  - c) Mitä teemoja sinä haluaisit nostaa mukaan yrityksen strategiseen hyvinvointityöhön?
- 11) Yrityksen kehittyminen ja henkilöstön vaikutusmahdollisuudet
  - a) Millaisena näet yrityksen tulevaisuuden?
  - b) Miten arvioit yrityksen kehittymistä viimeisen kahden vuoden aikana?
  - c) Parantaisiko työhuonekunnan tai muun työntekijäryhmän käyttö päätöksenteossa vaikutusmahdollisuuksia?

Ennen haastattelun aloittamista käydään haastateltavan kanssa läpi kyselytutkimuksen tuloksia, sekä edellä mainitut teemat ja kerrotaan mihin nämä perustuvat. Samalla aihealueiden pohjustukseksi käydään läpi 12 tunnin vuorojärjestelmä ja mitä se käytännössä tarkoittaa, sekä mitä tarkoittavat tiimipalaveri, työntekijätyöryhmät ja työhuonekunta. Näiden lisäksi käydään myös läpi yrityksen nykyiset palkitsemisjärjestelmät. Tämän pohjustuksen tarkoituksena on sujuvoittaa haastattelua ja helpottaa keskustelun etenemistä, sekä auttaa haastateltavaa ja välttää väärinkäsityksiä haastattelun aikana.

#### 7.4.2 Työntekijähaastattelun 1 analysointi

Ensimmäinen työntekijähaastattelu käytiin läpi keskustelunomaisena haastatteluna, joka kesti näin tunnin. Haastattelu meni alustavan suunnitelman mukaisesti. Ennen haastattelun aloittamista käytiin läpi suunniteltu pohjustus, jonka jälkeen haastattelun teemat käytiin läpi alustavasti suunnitellussa järjestyksessä. Haastattelutilanteessa ilmapiiri oli

rento ja keskustelu eteni melko vapautuneesti ennalta määritellyistä teemoista huolimatta. Ensimmäisen haastattelututkimuksen vastaukset tukivat melko hyvin myös kyselytutkimuksessa saatuja tuloksia ja monilta osin vastauksiin saatiin oleellisia tarkennuksia ja pohdintoja haastateltavalta.

Haastattelun aikana nousi esille useissa yhteyksissä henkilöstön tarve vaikuttaa enemmän omaan työhönsä, työympäristöönsä, sekä itseään koskevaan päätöksentekoon. Ensimmäisen haastattelun perusteella voidaankin todeta, että erilaisten vaikutuskanavien kehittämisellä olisi ensiarvoisen tärkeä merkitys hyvinvoinnin ja työn arvostuksen lisäämisessä. Haastattelun aikana keskusteltiin tiimipalaverien käyttöönotosta tuotannossa. Tämä tarkoittaisi sitä, että tuotannon sisällä olevien tiimien työntekijät kokoontuisivat oman esimiehensä kanssa palaveriin esimerkiksi kahden viikon välein, jolloin on mahdollisuus käydä läpi työpisteiden kunnossapitoon, työtapoihin ja muihin käytännön asioihin liittyviä asioita. Tämän lisäksi kannatusta sai myös laajempaan päätöksen tekoon osallistuvien työryhmien perustaminen. Tällaisia työryhmiä voisivat olla esimerkiksi työhyvinvointityöryhmä tai luottamusmiesten tukena toimiva työhuonekunta.

Haastattelututkimuksen perusteella henkilöstön kouluttamista ei koeta erityisen oleellisenä osana hyvinvoinnin kehittämistä. Oleellista on, että halukkailla henkilöllä on mahdollisuus itsensä kehittämiseen, mutta tämän tulee tapahtua työntekijälähtöisesti.

Työn imua on tämän tutkimuksen perusteella löydettävissä myös tuotantotyössä, mutta asia on osittain riippuvainen myös työtehtävistä. Osa työtehtävistä tuotannossa on sen verran hidastempoisia, että hyvän työn imun löytäminen voi osoittautua haastavaksi. Moniosaamisen ja työn kierron kautta olisi tärkeää huolehtia, että jokaisen työntekijän on mahdollista tehdä sellaista työtä, joka ei passivoi häntä, vaan auttaa löytämään työn imun ja nauttimaan työstään.

Työhyvinvointityö ei näy tällä hetkellä tuotannon henkilöstölle. Mikäli työhyvinvointityöllä on oleellinen rooli strategiatyössä, se ei välity henkilöstölle. Samalla tuotantohenkilöstö kokee, ettei heillä ole mahdollisuutta vaikuttaa hyvinvointityöhön. Tämä vaikutusmahdollisuuksien puute aiheuttaa myös työntekijöiden passivoitumista ja vaikuttaa myös muuhun tekemiseen työpaikalla. Yksi konkreettinen tapa lisätä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia, olisi työhyvinvointityöryhmän perustaminen. Tämän työryhmän tulisi olla sellainen, että se saisi olla aidosti mukana yrityksen hyvinvointityötä koskevassa päätöksenteossa ja sillä olisi myös johdon tuki toiminnassaan.



Ensimmäisessä työntekijähaastattelussa 12 tunnin vuorojärjestelmä sai kannatusta, mutta esille nousi myös huoli esimerkiksi lapsiperheiden työn ja arjen yhdistämisestä, mikäli työpäivät olisivat näin pitkiä. Vuorojärjestelmän kehittämisessä tuleekin ottaa huomioon henkilöstön tarpeet, sekä työn asettamat haasteet. Mikäli 12 tunnin vuorojärjestelmälle löytyy edellytykset toimeksiantajayrityksen tuotannossa, sen avulla on mahdollista pidentää palautumisaikoja ja näin ollen lisätä levon määrää. Muutos nykyiseen järjestelmään tuli kuitenkin olemaan niin merkittävä, että kattavan ennakkoselvitystyön, sekä avoimen keskustelun merkitys on ratkaiseva järjestelmämuutoksen onnistumisen kannalta. Haastateltava työntekijä oli kuitenkin omalta kohdaltaan 12 tunnin vuorojärjestelmän kannalla ja koki, että se parantaisi työstä palautumista, sekä tukisi työ- ja vapaaajan yhdistämistä.

Esimiestyön onnistumisen kannalta palautteen antaminen on avainasemassa. Kyselytutkimuksen tuloksissa näkyi selkeää hajontaa esimiestyön kokemuksissa ja näille tuloksille löytyi tukea myös haastattelututkimuksen kautta. Haastateltava työntekijä koki henkilökohtaisesti saavansa palautetta riittävästi, mutta toisaalta palautteen laatu on usein sellainen, että yleensä keskustellaan jostain tuotantoon liittyvästä ongelmasta. Tiimipalaverikäytäntöä kehittämällä voitaisiin parantaa myös esimiestyötä ja palautteen antamista. Tämän kautta voitaisiin varmistaa, että kaikilla työntekijöillä on myös säännöllisesti mahdollisuus päästä keskustelemaan esimiehensä kanssa.

Esimiespalautteesta keskusteltaessa, haastattelussa nousi esiin myös ongelmat työntekijöiden välisessä palautteen antamisessa. Suurelta osin työntekijöiden keskinäinen palaute liittyy laatuongelmiin tai muihin omaa työtä häiritseviin asioihin, jolloin palautteen sävy on usein negatiivinen. Työntekijöiden keskinäisestä palautteen antamisesta olisi tärkeää keskustella avoimesti ja tarjota työntekijöille myös työkaluja avoimeen ja kannustavaan kanssakäyntiin, jolla voidaan parantaa yhteishenkeä, sekä työhyvinvointia.

#### 7.4.3 Työntekijähaastattelun 2 analysointi ja haastatteluiden yhteenveto

Kahden haastatellun työntekijän erilaiset elämäntilanteet, sekä kokemukset näkyivät jonkin verran tutkimustuloksissa. Selkein ero kahden haastattelututkimuksen välillä tuli näkemyksissä vuorotyöstä palautumisesta ja vuorojärjestelmän kehittämisessä. Työntekijähaastateltava 2 koki palautuvansa työstä hyvin nykyisessä vuorojärjestelmässä. Vaikka haastateltava työntekijä oli sitä mieltä, että 12 tunnin vuorojärjestelmä voisi parantaa palautumista, hän ei itse kykenisi tällaisessa järjestelmässä työskentelemään.

Ongelmaksi hänen tapauksessaan muodostuisi lemmikkieläinten pitkä yksinoloaika. Tämä tutkimustulos vahvistaa entisestään sitä näkemystä, että mahdollisten vuorojärjestelmämuutosten valmistelu ja pohjatyö ovat ensiarvoisen tärkeitä. Samalla vuorojärjestelmiä kehitettäessä on myös hyväksyttävä, että osa työntekijöistä ei välttämättä kykene, tai halua työskennellä uudessa järjestelmässä, joka voi pakottaa osan henkilöistä irtisanoutumaan. Onkin oleellista tehdä tilanteesta kokonaisarvio ja huomioida myös niin positiiviset, kuin negatiivisetkin seuraukset vuorojärjestelmän kehittämisestä.

Muilta osin työntekijähaastattelututkimuksen tulokset olivat paljolti samassa linjassa keskenään. Molemmissa haastatteluissa tiimioppimisen ja pienryhmässä työskentely sai vahvaa kannatusta. Tämän lisäksi palautteen antamista tulisi kehittää sekä esimiestyön osalta, että työntekijöiden välillä. Tärkeimpänä teemana muiden yläpuolelle nousi molemmissa haastatteluissa omaan työhön vaikuttaminen, sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien parantaminen.

Haastatteluiden yhteydessä keskusteltiin tiimipalaverikäytännöstä, jonka tarkoituksena olisi se, että vuoron esimies pitäisi säännöllisiä palavereita työntekijöiden kanssa. Toimeksiantajayrityksen tuotannossa on jokaisessa työvaiheessa useampi työpiste, jotka tekevät pääpiirteissään samaa työvaihetta. Eroja voi olla esimerkiksi tuotteiden koossa tai rakenteessa, mutta työhön liittyvät haasteet ja kehittämistarpeet ovat usein samanlaisia. Tällaisia palavereita voisi pitää esimerkiksi kahden viikon välein ja tarvittaessa useampaa tiimiä voisi yhdistää palaveriinkin, jolloin myös työntekijöiden välistä tiedonkulkua, sekä ymmärrystä muiden työstä voidaan parantaa.

Tiimityöskentelyn lisääminen tuotannossa sai tukea jo ensimmäisessä työntekijähaastattelussa ja tämä sai lisävahvistusta myös toissa haastattelussa. Työntekijät kokivat, että mikäli työnantaja tukee tiimejä ja edellyttää muiden työntekijöiden auttamista myös oman työpiteen ulkopuolella, tällä olisi merkittävä vaikutus työhyvinvoinnin kehittämisessä. Haastattelututkimusten perusteella, tiimityöskentelyä ei hyödynnetä tällä hetkellä riittävästi, vaan osa työntekijöistä osallistuu tähän vain erikseen määrättyinä. Tiimityöskentelyn lisääminen vaatii aktiivista esimiestyötä ja töiden järjestelyä niin, että ryhmässä työskentelystä tulee luontainen osa tekemistä. Yksi konkreettinen esiin noussut ongelma, on työpisteiden sijainti tuotantotiloissa. Osa työpisteistä on sen verran kaukana toisistaan, että tämä hankaloittaa yhdessä tekemistä huomattavasti. Tästä syystä olisi tärkeää pohtia myös tuotantokoneiden sijoittelua ja materiaalivirtauksia tuotannossa. Tämä on kuitenkin osa-alueena niin laaja ja etäällä tämän tutkimusprojektin teemasta, että se jätetään tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Molemmissa työntekijähaastatteluissa nousi toistuvasti esiin se, etteivät työntekijät koe voivansa vaikuttaa itseään koskevaan päätöksentekoon. Ongelmaksi koettiin se, etteivät työntekijät kuule asioista siinä vaiheessa kun niitä suunnitellaan, vaan asiat tulevat tietoon vasta kun päätökset on jo tehty. Luonteva tapa parantaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia, olisi käynnistää sellaisia työntekijätyöryhmiä, jotka voisivat toimia työntekijöiden luottamushenkilöiden tukena ja myös työnantaja voisi tuoda asioita näiden ryhmien käsittelyyn. Tällaisia työryhmiä voisi olla myös useampia. Haastattelututkimuksen aikana nousi esiin tarve erityisesti työhyvinvointiin liittyvälle työryhmälle, sekä luottamusmiesten tukena toimivalle työntekijätoimikunnalle, tai työhuonekunnalle. Sen lisäksi, että tällaiset työryhmät antaisivat työntekijöille luontevan kanavan osallistua oman työnsä kehittämiseen, ne tarjoaisivat työnantajalle kanavan käydä keskustelua useamman työntekijän kanssa, sekä parantaa tiedonkulkua, kun useammat työntekijät ovat ajan tasalla itseään koskevista päätöksistä. Tällaisten toimielinten luominen, vaatii halua ja aktiivisuutta työntekijöiltä, mutta myös työnantajan sitoutumisen. Työnantajan tulee tunnustaa tällaisten toimielinten vaikutusvalta ja antaa työryhmille aito mahdollisuus vaikuttaa, sekä osallistua keskusteluun. Myös työntekijöiden luottamushenkilöt ovat avainasemassa siinä, että he aktivoivat henkilöstöä mukaan vaikutustyöhön ja pitävät huolta, että työntekijöillä on käytössä oikeat tiedot ja he saavat äänensä kuuluviin.

Toimihenkilöiden, sekä johdon suhtautuminen tuotantotyöhön koettiin puutteelliseksi molemmissa haastattelututkimuksissa. Näiden tulosten juurisyy ei välttämättä ole se, että johto tai toimihenkilöt eivät arvostaisi tuotantotyöntekijöiden työtä, vaan kyse voi olla kokemuksesta, joka aiheutuu tiedottamisen ja vaikutuskanavien puutteesta. Erityisesti Covid-19-pandemian aiheuttama etätyön lisääntyminen, sekä yleisten tiedotustilaisuuksien loppuminen ovat etäännyttäneet johtoa entisestään henkilöstöstä. Työntekijähaastatteluissa nousi idea, että erilaisia tiedotustilaisuuksia voisi videoida ja jakaa työntekijöille tässä muodossa. Tämä voisi myös säästää toimihenkilöiden työaikaan erityisesti Covid-19-pandemian aiheuttamien kokoontumisrajoitusten aikaan, kun tilaisuuksia ei tarvitse järjestää niin montaa henkilöstön jakamiseksi pienempiin ryhmiin. Videotilaisuuksien yhteydessä työntekijöillä voisi olla mahdollisuus esittää kysymyksiä kirjallisesti, joihin tilaisuuden järjestäjä voisi vasta esimerkiksi uudella videolla, tai kirjallisesti.

Tällä hetkellä toimeksiantajayrityksessä tehtävä strateginen työhyvinvointityö näkyy huonosti tuotannon henkilöstölle. Tämä ongelma nousi esiin niin kyselytutkimuksessa, kuin molemmissa haastattelututkimuksissakin. Erityisesti tämän toisen työntekijähaastattelun yhteydessä haastateltava kertoi, että työhyvinvointiin keskittyvän työntekijätoimikunnan

merkitys olisi suuri niin vaikutus-, kuin tiedotuskanavanakin, jotta työntekijät tietäisivät tarkemmin, millaisia asioita ollaan kehittämässä ja miksi niitä kehitetään.

Haastattelututkimuksessa nousi esiin myös työnantajakuvan heikkeneminen viime vuosien aikana. Tähän ovat vaikuttaneet niin yrityksen sisäiset taloudelliset haasteet, kuin myös ulkoiset tekijät, kuten Covid-19-pandemia ja muutokset yrityksen toimialalla. Huolestuttavin haastattelussa esiin noussut asia oli kuitenkin se, että työntekijät eivät enää koe, että toimeksiantajayrityksen perheyritysstatuksella olisi heille merkitystä. Tämä näkyy erityisesti sitoutumisessa työnantajaan ja voi pitkällä aikavälillä näkyä siinä, että työsuhteiden pituudet tuotantotyössä lyhenevät. Haastatteluissa nousi esille se, että työntekijät eivät koe, että heitä arvostetaan päätöksenteossa. Johtaminen on avainasemassa työnantaja kuvan rakentamisessa. Ja mikäli johtamista kehitetään jatkossa siihen suuntaan, että työntekijöillä on aitoja vaikutusmahdollisuuksia itseään koskevaan päätöksentekoon, on sillä todennäköisesti myös vaikutusta työnantajakuvan kehittymiseen.

## 7.5 Lähiesimiehen haastattelu

Tuotannon esimiehen haastattelu tehdään samaan tapaan teemahaastatteluna, kuten työntekijöidenkin haastattelut. Haastateltavalla esimiehellä on pitkä kokemus esimies-tehtävistä ja toimeksiantajayrityksen palveluksessa hän on ollut hieman yli 2,5 vuotta.

### 7.5.1 Haastattelusuunnitelma

Haastattelun teemat on valittu työntekijähaastatteluiden perusteella ja tutkimuksessa pyritään keskittymään niihin asioihin, jotka näkyvät esimiehen työssä ja joihin hänellä on mahdollisuus suoraan vaikuttaa. Teemat ovat paljolti samoja, kuin työntekijähaastatteluissa, mutta kysymysten asetteluja muokataan esimiesasemaan sopivaksi. Sen lisäksi osa kysymyksistä on muokattu keskustelun avausten muotoon, joilla on tarkoitus herättää ajatuksia ja saada aikaan avointa keskustelua teeman ympärillä. Esimiehen haastattelun tavoitteena, on työntekijöiden aseman lisäksi, selvittää myös esimiesten asemaa työhyvinvoinnin kehittämisessä, sekä sitä, millaisen esimiehet näkevät omat toimintaedellytyksensä.

Valitut pääteemat ja niihin liittyvät haastattelun pohjakysymykset ovat:

- 1) Vuorotyöstä palautuminen ja työvuorojärjestelmän kehittäminen
  - a) Mitkä ovat 12 tunnin vuorojärjestelmän edut ja haitat tuotannon kannalta?
  - b) Miten voidaan varmistaa, että työntekijöiden yksilölliset tarpeet huomioidaan vuorojärjestelmien kehittämisessä
  - c) Onko yrityksessämme valmiudet vaadittavaan paikalliseen sopimiseen?
  
- 2) Tiimioppiminen ja pienryhmässä työskenteleminen
  - a) Tiimityöskentelyn hyödyt tuotantotyössä
  - b) Millaisia tiimejä on mahdollista luoda tuotannon sisällä ja hyödynnetäänkö tätä vielä riittävästi?
  
- 3) Esimiestyö ja palautteen antaminen
  - a) Koetko antavasi riittävästi palautetta esimiestyössäsi?
  - b) Miten positiivisen palautteen määrää voitaisiin luontevasti lisätä?
  - c) Olisiko työpiste- tai tiimikohtaisilla palavereilla vaikutusta yhteistyöhön esimiesten ja työntekijöiden välillä?
  
- 4) Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien kehittäminen
  - a) Kykenevätkö työntekijät vaikuttamaan omaan työhönsä riittävästi?
  - b) Tiimipalaverikäytännön kehittäminen kehityskanavana
  - c) Työntekijätoimikunnan tai työhuonekunnan käyttöönotto
  
- 5) Työyhteisön vastuu oman työhyvinvoinnin kehittämisessä
  - a) Arvostavatko työntekijät toistensa työtä ja työpanosta?
  - b) Vaikuttaako moniosaamisen kehittäminen työn arvostukseen?
  - c) Voivatko työntekijät vaikuttaa työhyvinvointityöhön yrityksessämme?
  - d) Pitäisikö työntekijöillä olla oma työsuojeluun ja työhyvinvointiin keskittyvä työryhmä?
  
- 6) Tuotantotyön merkitys
  - a) Miten arvostus tuotantotyötä kohtaan näkyy toiminnassasi?
  - b) Millaisena näet tuotantotyön toimeksiantajayrityksessä?
  - c) Miten yrityksen toimihenkilöt ja johto suhtautuvat tuotantotyöhön?
  - d) Olisitko itse valmis tekemään tiedotustilaisuuksia esimerkiksi videomuodossa?

- 7) Palkitsemisjärjestelmien kehittäminen
- Miten arvioisit yrityksen nykyisiä palkitsemisjärjestelmiä tuotannossa?
  - Näetkö parempana eri toimipisteiden yhteiset vai toimipistekohtaiset palkitsemisjärjestelmät?
  - Onko palkitsemisjärjestelmien vieminen yksilö-, työpiste- tai vuorotasolla mahdollista?
- 8) Työhyvinvointi yrityksen strategiassa ja sen näkyminen henkilöstölle
- Miten arvioisit työhyvinvoinnin roolia yrityksen strategiassa ja johtamisessa?
  - Miten tämä työ näkyy tuotantohenkilöstölle?
  - Mitä teemoja sinä haluaisit nostaa mukaan yrityksen strategiseen hyvinvointityöhön?
- 9) Yrityksen kehittyminen ja henkilöstön vaikutusmahdollisuudet
- Millaisena näet yrityksen tulevaisuuden?
  - Miten arvioit yrityksen kehittymistä viimeisen kahden vuoden aikana?
  - Otetaanko tuotantotyöntekijät huomioon yrityksen päätöksenteossa?
  - Tutkimuksen perusteella työntekijöiden työnantajakuva on heikentynyt viime vuosina, voidaanko tätä parantaa lisäämällä vaikutusmahdollisuuksia, esimerkiksi työryhmien tai työhuonekunnan kautta?
  - Pitäisikö työnantajan tukea vahvemmin työntekijöiden vaikuttamista heitä koskeviin päätöksiin? Onko se työnantajan tehtävä?

### 7.5.2 Analyysi

Esimiehen haastattelu toteutettiin vastaavan tyyppisenä teemahaastatteluna, kuin työntekijähaastattelutkin. Haastattelun aluksi käsiteltiin vuorojärjestelmän kehittämistä, sekä 12 tunnin vuorojärjestelmän etuja, sekä haittoja. Tässä haastattelussa tuli hyvin vahva kannatus vuorojärjestelmän kehittämiselle ja vaikka haastateltava tiedostaa, että yksittäisille työnteko voi muodostua mahdottomaksi 12 tunnin järjestelmässä. Samalla näkemys oli kuitenkin hyvin vahva, että kokonaisuuden kannalta muutos olisi positiivinen, helpottaisi palautumista ja mahdollisesti myös vähentäisi sairauspoissaoloja. Keskustelussa tuli myös selkeästi ilmi se, että vuorojärjestelmän kehittämien tulee tehdä läheisessä yhteistyössä henkilöstön kanssa.

Kuten työntekijähaastatteluissa, myös esimieshaastattelussa tiimityöskentelyn merkitys nousi esiin useassakin kohtaa. Esimiehen näkemys tilanteesta on, että tällä hetkellä pienryhmissä työskentelyä ei hyödynnetä riittävästi ja sen avulla olisi mahdollista parantaa niin työn tehokkuutta, kuin työviihtyvyyttäkin. Tiimien muodostumista voitaisiin tämän haastattelun perusteella tukea myös tiimipalaverikäytäntöä kehittämällä. Tiimipalaverikäytännön kehittämisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että esimiehet sitoutuvat siihen, ja tämän haastattelututkimuksen perusteella näin myös on. Tiimipalaverikäytännöstä on tärkeää luoda perusraamit toiminnalle, kuitenkin niin, että yksittäiselle esimiehelle, sekä tiimille jää mahdollisuus kehittää toimintaa sellaiseksi, että se palvelee kyseessä olevan ryhmän tarpeita.

Esimieshaastattelu antoi tukea tuloksille, että palautteen antamisessa on vielä kehitettävää. Erittäin positiivista on se, että esimiehet tiedostavat myös itse tarpeen kehittyä ja kehittää toimintaa. Tämän tutkimuksen perusteella tärkein tapa kehittää esimiespalautetta on se, että esimies itse tutkii kriittisesti omaa toimintaansa ja hänellä on halu palautteen antamiseen. Tässä yhteydessä todettiin myös se, että edellä mainituilla tiimipalavereilla voisi olla myös positiivinen vaikutus palautekulttuurin luomisessa. Esimiesten palautteen antamisen taito, on myös asia, joka tullaan nostamaan keskusteluun henkilöstöpäällikön haastattelussa. Erityisesti siitä näkökulmasta, että kuinka työnantaja voisi tukea esimiehiä palautekulttuurin kehittämisessä.

Esimiehen näkökulmasta arvioituna, tällä hetkellä toimeksiantajayrityksessä ei ole luotu riittäviä vaikuttamisen kanavia työntekijöille. Haastattelun perusteella tämä näkyy muun muassa siinä, että työntekijät eivät tiedä mistä heitä koskevista asioista ollaan päättämässä, tai miksi kyseessä olevat päätökset on tehty. Työntekijätoimikunnan, tai työhuonekunnan luominen sai vahvaa tukea myös esimiehen näkökulmasta ja sillä nähtiin olevan merkittävä vaikutus myös työn merkityksen, työnantajakuvaan, sekä työhyvinvoinnin kannalta.

Kun esimieshaastattelussa käsiteltiin työntekijöiden keskinäistä työn arvostusta, löydettiin tähän myös uusi näkökulma verrattuna työntekijähaastatteluihin. Haastateltava esitti tähän sellaisen näkökulman, että kokemus siitä, että muut eivät arvosta minun työpanostani, voi liittyä myös itsetuntoon ja epävarmuuteen. Työtehtävät toimeksiantajayrityksen tuotannossa ovat hyvin eri tyyppisiä keskenään, joten harva osaa toistensa töitä, jolloin kukaan ei myöskään pysty koko tuotetta valmistamaan ilman toista työntekijää ja näin ollen myös jokainen työ on ihan yhtä tärkeä. Samassa keskustelussa nousi esiin

myös se, että moniosaamista kehittämällä, voidaan lisätä eri työtehtävien tuntemusta, sekä helpottaa yhdessä tekemistä tuotannossa.

Kun haastattelussa keskusteltiin tuotantotyön arvostuksesta, haastateltava nosti esiin esimiehen roolin keskustelijana ja kannustajana työntekijöiden kesellä. Esimies voi omalla puheellaan ja toiminnallaan tukea henkilöstön ammattiympäystä ja kannustaa heitä ottamaan vastuuta omasta työstään. Tämä voidaan tehdä puheen kautta esimerkiksi kertomalla työntekijöille, että he ovat oman työnsä ammattilaisia ja antamalla heille mahdollisuus tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä. Tällöin esimiehellä on myös tärkeä rooli tukea työntekijöitä ja osoittaa luottamuksena siihen, että työntekijät osaavat oman työnsä parhaiten. Esimieshaastattelussa nousi esiin tärkeä näkökulma toimeksiantajayrityksen tuotantotyöstä. Joskus toimihenkilöillä tai johdolla saattaa olla se käsitys, että työntekijän tehtävä on vain käynnistää kone ja kone hoitaa työn, vaikka monilta osin työ vaatii hyvin erityistä osaamista ja käsityötaitoa, että tuotteesta saadaan määritelmien mukainen. Tämä kertoo osaltaan myös siitä, että kaikilta osin, yrityksen sisällä ei välttämättä ymmärretä millaista työ on oman osaston ulkopuolella ja tämä saattaa aiheuttaa myös toisten työn aliarvioimista.

Työn arvostukseen liittyen, työntekijähaastattelun pohjalta nousi ajatus videoitujen tiedotustilaisuuksien järjestämisestä. Näiden avulla voitaisiin välttää sitä, ettei johto etäänny työntekijöistä ja toisaalta kyetään noudattamaan Covid-19-pandemian aiheuttamia koontumisrajoituksia. Tällaisten videotiedotusten käyttöönotto sai erittäin vahvaa kannatusta myös esimieshaastattelussa ja tälle nähtiin merkittävä hyöty myös työntekijöiden kannalta. Lähiesimiehelle ei tämän hetkessä tilanteessa koettu tällaiselle työkalulle tarvetta, mutta myös työnjohdossa on valmius videoitujen tiedotustilaisuuksien järjestämiseen, mikäli sellaisille olisi tarve, tai mikäli esimerkiksi Covid-19-pandemian osalta tilanne muuttuisi tulevaisuudessa merkittävästi.

Palkitsemisjärjestelmien kehittämisessä nähtiin tärkeimpänä suuntana se, että päästäisiin lähemmäs työntekijää mitattavissa suureissa. Esimerkiksi tällä hetkellä toimeksiantajayrityksen tuotantopalkkiossa mitataan kahden tehtaan tuloksia yhdessä, jolloin yksittäisen työntekijän vaikutusmahdollisuudet palkkion määrään ovat hyvin pienet. Haastateltava nosti esiin samalla kuitenkin huolen siitä, etteivät palkkiojärjestelmät saa muodostaa kilpailuasemaa esimerkiksi työvuorojen välille, vaan niiden tulee tukea yhdessä tekemistä ja toisten auttamista. Palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä voisi hyödyntää myös tiimijärjestelmää, jolloin toisten työntekijöiden auttamisesta olisi suoraan hyötyä oman tiimin tuloksiin.



Tämän haastattelun perusteella työhyvinvoinnin rooli on pienentynyt yrityksen strategiassa ja johtamisessa. Syynä tähän on osittain taloudelliset haasteet, sekä Covid-19-pandemian aiheuttama maailman laajuinen pysähtyminen osassa toimeksiantajayrityksen liiketoiminta-alueilla. Tämä suunta on nykyisessä täysin ymmärrettävä ja myös tärkeä, mutta samalla esiin nousi huoli, että yrityksessä saadaan pidettyä osaava henkilöstö töissä, eikä myöskään unohdeta hyvinvoinnin merkitystä tuloksen tekemisessä. Toisaalta haastattelussa keskusteltiin myös siitä, että työhyvinvointia on huomioitu yrityksessä aiemmin hyvin ja usko on myös siihen, että näin on myös jatkossa, kun taloustilanne ja Covid-19-pandemia helpottaa. Työhyvinvoinnin jääminen taka-alalle, näkyy haastateltavan mukaan erityisesti henkilöstön uupumuksena ja tilanteeseen vaikuttavat myös yrityksen ulkopuoliset asiat, sekä se, että vastaavia ongelmia voi löytyä perheistä myös muilta perheenjäseniltä. Tärkeimpänä kehityskohtana työhyvinvoinnin kehittämiseksi, tässä haastattelussa korostettiin jatkuvuuden tärkeyttä ja sitä, että saadaan henkilöstö luottamaan tulevaisuuteen. Jatkuvuuden lisäksi tätä voitaisiin rakentaa myös avoimemmalla keskustelulla ja tiedottamista parantamalla.

Tuotannon esimiestasolla luotto tulevaisuuteen ja usko uusiin liiketoiminta-alueisiin on vahva. Esimiehen näkökulmasta yritystä on myös kehitetty oikeaan suuntaan ja myös muutosvastarintaa aiheuttaneet kehitysaskelleet, ovat kääntyneet pääosin positiiviseksi myös työntekijöiden silmissä. Tärkeimpänä toimenpiteenä muutosvastarinnan vähentämisessä nähtiin myös työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen. Tällä olisi myös tärkeä merkitys työnantajakuvan kannalta. On oleellista, että työnantaja myös tukee tällaisten työntekijätoimikuntien työtä, kouluttaa henkilöstön toimimaan niissä, sekä antaa ryhmille myös aidon mahdollisuuden vaikuttaa päätöksentekoon.

## 7.6 Henkilöstöpäällikön haastattelu

Henkilöstöpäällikön haastattelu tehdään muista poiketen Teams-etähaastatteluna. Tutkimusmenetelmien osalta haastattelututkimus on kuin samanlainen, kuin muutkin tämän kehitysprojektin haastattelututkimukset. Haastateltava henkilöstöpäällikkö toimii toimeksiantajayrityksen lisäksi myös muiden saman konsernin yritysten henkilöstöpäällikkönä ja hän on työskennellyt toimeksiantajayrityksen palveluksessa noin kolme vuotta.

### 7.6.1 Haastattelusuunnitelma

Tässä haastattelututkimuksessa sivutaan samoja teemoja, kuin esimieshaastattelussa, mutta näkökulma on enemmän johtamisessa, esimiestyön tukemisessa, sekä kehittämisen mahdollistavan toimintaympäristön luomisessa. Tässä haastattelututkimuksessa pyritään selvittämään henkilöstöhallinnon, sekä johdon valmiuksia työhyvinvoinnin kehittämiseen, sekä heidän resurssejaan kehitystoimenpiteiden viemiseen käytäntöön. Tärkeimmät teemat henkilöstöpäällikön haastatteluun ovat työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien nykytila ja kehittäminen. Vaikutuskanavien, kuten työntekijätyöryhmien kehittämisen kannalta johdon sitoutuminen on avainasemassa. Mikäli johto hyödyntää näitä päätöksenteossa, on työntekijöillä aito mahdollisuus vaikuttaa itseään koskevaan päätöksentekoon.

Toinen tärkeä teema yrityksen johtoon liittyen on tiedottaminen. Erityisesti henkilöstön toiveet infotilaisuuksien ja yleisen keskustelun lisäämisestä nostetaan esiin tässä haastattelussa. Konkreettisenä työkaluna keskustellaan videoitujen infotilaisuuksien käytöstä.

Valitut pääteemat ja niihin liittyvät haastattelun pohjakysymykset ovat:

- 1) Vuorotyöstä palautuminen ja työvuorojärjestelmän kehittäminen
  - a) Mitkä ovat 12 tunnin vuorojärjestelmän edut ja haitat tuotannon kannalta?
  - b) Miten voidaan varmistaa, että työntekijöiden yksilölliset tarpeet huomioidaan vuorojärjestelmien kehittämisessä?
  - c) Onko yrityksessämme valmiudet vaadittavaan paikalliseen sopimiseen?
  
- 2) Tiimioppiminen ja pienryhmässä työskenteleminen
  - a) Tiimityöskentelyn hyödyt tuotantotyössä?
  - b) Miten esimiehiä pitäisi tukea tiimityöskentelyn kehittämisessä?
  
- 3) Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien kehittäminen
  - a) Kykenevätkö työntekijät vaikuttamaan omaan työhönsä riittävästi?
  - b) Ovatko työntekijät riittävästi mukana itseään koskevassa päätöksenteossa?
  - c) Tiimipalaverikäytännön kehittäminen kehityskanavana
  - d) Työntekijätoimikunnan tai työhuonekunnan käyttöönotto

- 4) Tuotantotyön merkitys
  - a) Miten arvostus tuotantotyötä kohtaan näkyy toiminnassasi?
  - b) Millaisena näet tuotantotyön toimeksiantajayrityksessä?
  - c) Miten yrityksen toimihenkilöt ja johto suhtautuvat tuotantotyöhön?
  - d) Millaisen työkaluna näkisit videoidut tiedotustilaisuudet? Olisitko itse valmis tekemään tiedotustilaisuuksia esimerkiksi videomuodossa?
  
- 5) Palkitsemisjärjestelmien kehittäminen
  - a) Miten arvioisit yrityksen nykyisiä palkitsemisjärjestelmiä tuotannossa?
  - b) Näetkö parempana eri toimipisteiden yhteiset vai toimipistekohtaiset palkitsemisjärjestelmät?
  - c) Onko palkitsemisjärjestelmien vieminen yksilö-, työpiste- tai vuorotasolla mahdollista?
  
- 6) Työhyvinvointi yrityksen strategiassa ja sen näkyminen henkilöstölle
  - a) Miten arvioisit työhyvinvoinnin roolia yrityksen strategiassa ja johtamisessa?
  - b) Miten tämä työ näkyy tuotantohenkilöstölle?
  - c) Voivatko työntekijät vaikuttaa työhyvinvointityöhön yrityksessämme? Myös muut kuin luottamushenkilöt?
  - d) Pitäisikö työntekijöillä olla oma työsuojeluun ja työhyvinvointiin keskittyvä työryhmä?
  - e) Mikä olisi työhyvinvointiin keskittyvät työntekijätyöryhmän vaikutus yrityksen strategiselle työhyvinvoinnin kehittämiselle?
  
- 7) Yrityksen kehittyminen ja henkilöstön vaikutusmahdollisuudet
  - a) Millaisena näet yrityksen tulevaisuuden?
  - b) Miten arvioit yrityksen kehittymistä viimeisen kahden vuoden aikana?
  - c) Otetaanko tuotantotyöntekijät huomioon yrityksen päätöksenteossa?
  - d) Tutkimuksen perusteella työntekijöiden työnantajakuva on heikentynyt viime vuosina, voidaanko tätä parantaa lisäämällä vaikutusmahdollisuuksia, esimerkiksi työryhmien tai työhuonekunnan kautta?
  - e) Pitäisikö työnantajan tukea vahvemmin työntekijöiden vaikuttamista heitä koskeviin päätöksiin? Onko se työnantajan tehtävä?
  - f) Pitäisikö työnantajan tukea tällaiseen toimintaan osallistuvan henkilöstön kouluttamista tehtäviin?

## 7.6.2 Analyysi

Tässä haastattelussa saatiin jonkin verran uusia näkökulmia käsiteltäviin aiheisiin. Esimerkiksi 12 tunnin vuorojärjestelmästä näkemys oli aiempia haastateltavia skeptisempi. Haastateltava esitti huolensa siitä, että lisääntyvä vapaapäivien määrä voi vaikuttaa positiivisesti alkuvaiheessa, mutta pitkällä työvuoroilla voi olla pidemmällä aikavälillä negatiivinen vaikutus työssä jaksamiseen. Tässä haastattelututkimuksessa korostui ennakkovalmistelun, sekä keskustelun tärkeys työntekijöiden ja työnantajan välillä. Tämän lisäksi haastateltava korosti vertailukehittämisen merkitystä kokemusten keräämiseksi yrityksistä, joissa tällaisia vuorojärjestelmiä on ollut käytössä. Mikäli tällaista vuorojärjestelmää lähdetäisiin kehittelemään, pitäisi sitä kokeilla alkuun yksittäisillä työpisteillä tai osassa tuotantoa. Myös siirtymäaika vuorojärjestelmien muutoksissa tulee olla riittävän pitkä, jotta työntekijöillä on aikaa sopeutua ja reagoida muutoksiin.

Tiimioppimisen ja pienryhmätyöskentelyn hyödyistä toimeksiantajayrityksen tuotannossa ei saatu tässä haastattelututkimuksessa selkää kuvaa, mutta yleisellä tasolla signaali tällaisten työtapojen kehittämiseen oli positiivinen. Parhaana kanavana tiimityöskentelyn kehittämiseen nähtiin tuotannon lähiesimiehet, sekä heidän korostettiin heidän arviotaan työtapojen kehittämisestä ja kehittämisen tarpeellisuudesta.

Keskusteltaessa henkilöstön vaikutuskanavien lisäämisestä tiimipalaverien ja työryhmätyöskentelyn muodossa, haastateltava nosti esiin huolen siitä, että uusia järjestelmiä luomalla ei saa horjuttaa olemassa olevaa luottamusmiesjärjestelmää, eikä heikentää luottamushenkilöiden asemaa. Tärkein lähtökohta tällaisten vaikutuskanavien käyttöönotossa onkin haastateltavan mukaan se, että aloite työryhmän tai työhuonekunnan perustamiseen lähtee työntekijöiltä, sekä heidän edustajiltaan. Tiimipalaverikäytäntö sai tämän tutkimuksen perusteella vihreää valoa, mikäli esimiehet näkevät tällaisen käytännön hyödylliseksi omien alaistensa kohdalla.

Haastateltavan näkemyksen mukaan yrityksen johto arvostaa tuotantotyötä ja henkilöstön osaamista, sekä henkilökuntaa oman työnsä ammattilaisina. Haastattelun aikana keskusteltiin myös esimiesten roolin tärkeydestä työnantajakuvan luojina, sekä johdon viestin välittäjinä. Haastateltava luonnehti toimeksiantajayrityksen tuotantotyötä perinteiseksi tuotantotyöksi, jossa henkilöstön osaamisella ja kokemuksella on tärkeä rooli yrityksen tuloksen teon kannalta. Haastattelun aikana keskusteltiin myös paljon tiedotta-

misen tärkeydestä, sekä siitä, että Covid-19-pandemian aiheuttama etätyön lisääntyminen on etäännyttänyt johtoa työntekijöistä. Tässä yhteydessä keskusteltiin videoitujen tiedotustilaisuuksien käyttämisestä tilanteessa, jossa henkilöstön lähikontakteja joudutaan rajoittamaan. Haastateltava kertoi, että vastaava videoinnin käyttöönotto on jo suunnitteilla henkilöstöhallinnon toimesta, joten tämä osoittaa myös, että kyseiselle työkalulle olisi tilausta, sekä halua. Samoin henkilöstöhallinnon ja johdon sisällä on tahtotila tiedottamisen parantamiseen, sekä uusien medioiden käyttämiseen siinä.

Palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä haastateltava esitti huolen siitä, että mikäli palkitsemisjärjestelmiä muutetaan liian yksilö-, tiimi-, tai vuorokohtaisiksi, aiheutuu järjestelmästä epävertava kilpailua työntekijöiden välille ja myös järjestelmän hallittavuus kärsii. Avoin keskustelu henkilöstön kanssa, nähtiin kuitenkin tärkeäksi palkitsemisjärjestelmien kehitystarpeita arvioitaessa. Haastateltava nosti esille myös työnantajan näkökulman palkkiojärjestelmien kehittämisessä, sekä sen, että yrityksen kokonaistulos tulee huomioida palkkioperusteissa. Ilman, että yritys kokonaisuutena tekee voitollista ja kannattavaa tulosta, ei ole perusteita yksittäisten palkkioiden maksamiselle. Tärkein huomioitava asia palkkiojärjestelmissä on niiden kannustavuus. Mikäli järjestelmä ei kannusta parempiin tuloksiin, ei se myöskään anna työnantajalle sitä lisäarvoa, jota sillä tavoitellaan.

Tämän tutkimuksen perusteella työhyvinvoinnin strateginen rooli on tällä hetkellä melko pieni. Taloudelliset haasteet, sekä uusien asiakas- ja tuoteryhmien tavoittelu työllistää johtoa tällä hetkellä siinä määrin, että työhyvinvoinnin kehittämiseen ei ole käytettävissä sellaisia resursseja, kuin olisi tarpeellista. Tämä haaste on kuitenkin tiedostettu ja sen eteen myös tehdään työtä. Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet haastateltava näki kohtuullisen hyvänä, sillä yrityksessä on työntekijöiden työsuojeluvaltuudet, sekä työsuojelutyöryhmä, jonka tehtäviin kuuluu työturvallisuuden ja -hyvinvointiin liittyvät asiat. Tässä yhteydessä haastateltava nosti esiin olemassa olevien luottamushenkilöjärjestelmien kunnioituksen, sekä sen, että tällaisten työryhmien tarve tulee lähteä henkilöstöstä ja niillä tulee olla selkeä tehtävä ja määrätty agenda, jotta niiden toiminta on myös yritystä hyödyttävää.

Haastattelussa keskusteltiin Covid-19-pandemiasta, sekä sen aiheuttamista maailmantalouteen liittyvistä haasteista, jotka vaikuttavat niin toimeksiantajayritykseen, kuin koko sen toimialaan maailmanlaajuisesti. Yritys on kuitenkin kehittynyt positiiviseen suuntaan usean vuoden ajan, toimintaa on kehitetty kannattavammaksi, sekä tehokkaammaksi ja samalla uusia teknologioita ja tuoteryhmiä on lanseerattu menestyksekkäästi. Tämä te-

kee tulevaisuudennäkymistä positiivisia ja luo uskoa positiivisen kehityksen jatkuvuuteen. Kun yrityksen toimintaa, järjestelmiä ja käytäntöjä kehitetään, joudutaan tekemään päätöksiä, jotka eivät välttämättä ole sellaisia, joita henkilöstö toivoisi. Tämä aiheuttaa sen, ettei henkilöstöä voida myöskään ottaa mukaan kaikkeen päätöksentekoon. Haastattelussa nousi kuitenkin esille se, että henkilöstön osallistumista voitaisiin lisätä, kunhan tämä tehdään ilman, että heikennetään luottamushenkilöiden asemaa ja kehittämisen lähtee henkilöstöstä.

Luottamushenkilöiden rooli nousi haastattelun aikana esiin usein, ja tämän kehitysprojektin tuloksia arvioitaessa on tärkeää huomioida, että nykyisiä käytäntöjä, sekä henkilöstön vaaleilla valittuja edustajia kunnioitetaan toimintaa kehitettäessä. Mikäli henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia kehitetään lisäämällä työryhmä- tai työhuonekuntatoimintaa, tulee toiminnan tarve ja siihen osallistuvat henkilöiden valinta, olla henkilöstön itsensä päätettävissä. Kuitenkin niin, että työnantaja antaa toiminnalle suuntaviivat ja reunaehdot, jotta toiminta pysyy aktiivisena ja tuottaa lisäarvoa niin henkilöstölle, kuin yrityksellekin.

## 7.7 Yrityksen pääomistajan haastattelu

Toimeksiantajayritys on perheomisteinen ja tässä haastattelututkimuksessa haastateltavana on yrityksen enemmistöomistaja, sekä konsernin toimitusjohtaja. Hän on toiminut tässä asemassa noin 15 vuoden ajan.

### 7.7.1 Haastattelusuunnitelma

Haastattelu tehdään samanlaisena teemahaastatteluna kuin muutkin tämän tutkimusprojektin haastattelut. Tämän haastattelun tavoitteena on kartoittaa yrityksen omistajan toiveita ja odotuksia erityisesti johdon toimintaa kohtaan. Tästä syystä haastattelussa ei käsitellä tuotannon arkipäivään liittyviä aiheita, kuten vuorojärjestelmiä, vaan keskitytään työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksiin, johdon tiedottamiseen, sekä yrityksen kehittämiseen ja strategiseen työhyvinvointityöhön.

Valitut pääteemat ja niihin liittyvät haastattelun pohjakysymykset ovat:

- 1) Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien kehittäminen
  - a) Kykenevätkö työntekijät vaikuttamaan omaan työhönsä riittävästi?
  - b) Ovatko työntekijät riittävästi mukana itseään koskevassa päätöksenteossa?
  - c) Tiimipalaverikäytännön kehittäminen kehityskanavana
  - d) Työntekijätoimikunnan tai työhuonekunnan käyttöönotto
  
- 2) Tuotantotyön merkitys
  - a) Miten arvostus tuotantotyötä kohtaan näkyy toiminnassasi?
  - b) Millaisena näet tuotantotyön toimeksiantajayrityksessä?
  - c) Miten yrityksen toimihenkilöt ja johto suhtautuvat tuotantotyöhön?
  - d) Millaisen työkaluna näkisit videoidut tiedotustilaisuudet? Olisitko itse valmis tekemään tiedotustilaisuuksia esimerkiksi videomuodossa?
  
- 3) Palkitsemisjärjestelmien kehittäminen
  - a) Miten arvioisit yrityksen nykyisiä palkitsemisjärjestelmiä tuotannossa?
  - b) Näetkö parempana eri toimipisteiden yhteiset vai toimipistekohtaiset palkitsemisjärjestelmät?
  - c) Onko palkitsemisjärjestelmien vieminen yksilö-, työpiste- tai vuorotasolla mahdollista?
  
- 4) Työhyvinvointi yrityksen strategiassa ja sen näkyminen henkilöstölle
  - a) Miten arvioisit työhyvinvoinnin roolia yrityksen strategiassa ja johtamisessa?
  - b) Miten tämä työ näkyy tuotantohenkilöstölle?
  - c) Voivatko työntekijät vaikuttaa työhyvinvointityöhön yrityksessämme? Myös muut kuin luottamushenkilöt?
  - d) Pitäisikö työntekijöillä olla oma työsuojeluun ja työhyvinvointiin keskittyvä työryhmä?
  - e) Mikä olisi työhyvinvointiin keskittyvät työntekijätyöryhmän vaikutus yrityksen strategiselle työhyvinvoinnin kehittämiselle?
  
- 5) Yrityksen kehittyminen ja henkilöstön vaikutusmahdollisuudet
  - a) Millaisena näet yrityksen tulevaisuuden?
  - b) Miten arvioit yrityksen kehittymistä viimeisen kahden vuoden aikana?
  - c) Otetaanko tuotantotyöntekijät huomioon yrityksen päätöksenteossa?

- d) Tutkimuksen perusteella työntekijöiden työnantajakuva on heikentynyt viime vuosina, voidaanko tätä parantaa lisäämällä vaikutusmahdollisuuksia, esimerkiksi työryhmien tai työhuonekunnan kautta?
- e) Pitäisikö työnantajan tukea vahvemmin työntekijöiden vaikuttamista heitä koskeviin päätöksiin? Onko se työnantajan tehtävä?
- f) Pitäisikö työnantajan tukea tällaiseen toimintaan osallistuvan henkilöstön kouluttamista tehtäviin?

### 7.7.2 Analyysi

Toimeksiantajayrityksen pääomistajan haastattelu tehtiin vastaavasti, kuin aiemmatkin haastattelututkimukset, mutta aiemmista poiketen, tässä haastattelussa keskityttiin enemmän johtamiseen, yrityksen tilanteeseen ja tulevaisuuteen, sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien kehittämiseen. Haastateltava toi esille sen, ettei hän osallistu yrityksen päivittäisen toiminnan johtamiseen, vaan on osana johtoryhmää ja tämän kautta osallistuu muun muassa strategiatyöhön ja koko konsernin kehittämiseen. Haastattelututkimuksen aikana todettiin kuitenkin, että pääomistajana haastateltavalla on merkittävä rooli siinä, mihin asioihin yrityksen johtamisessa panostetaan ja mihin suuntaan yritystä kehitetään.

Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien kehittäminen sai tukea haastateltavalta ja hän piti niin tiimipalaverikäytännön, kuin työntekijätoimikunnan tai työhuonekunnan kehittämistä hyvänä tapana kehittää työntekijöiden vaikutuskanavia. Samoin kuin henkilöstöpäällikön haastattelussa, myös tässä haastattelussa korostettiin toiminnan tarkoituksenmukaisuutta, sekä työryhmien ja palaverien agenda. Erityisesti työntekijätoimikunnan tarpeellisuutta arvioitaessa ja mahdollista toimintaa suunniteltaessa tulee miettiä, mitkä ovat sellaisia aiheita joita ryhmässä voidaan käsitellä, kuka ryhmän toiminnasta vastaa ja miten ryhmä käytännössä toimii. Haastateltava toivoi myös, että työnantaja olisi mukana ryhmän toiminnassa ja keskustelemassa mahdollisista kehitysideoista.

Tiimipalaverikäytännön haastateltava näki erittäin positiivisena kehitysaskeleena ja hyvänä tapana osallistaa, sekä sitouttaa henkilöstöä osaksi yritystä. Haastattelussa nousi esiin niin sanotun me-hengen merkitys ja jokaisen henkilöstön jäsenen ymmärrys yhteisestä työpaikasta, jossa jokaisen työpanos on merkittävä yrityksen menestyksen kannalta. Tiimityöskentelyn kautta olisi mahdollista kehittää tuotannon toimintaa niin, että



työntekijät tukevat entistä paremmin toisiaan ja samalla myös esimiehet tuntevat paremmin alaisensa ja osallistuvat tiimien toimintaan.

Haastattelussa nousi selkeästi esiin se, että tuotantotyötä arvostetaan yrityksessä paljon ja sen merkitys on suuri. Haastateltava kertoi vierailevansa yritysten tuotantotiloissa niin paljon kuin mahdollista ja myös keskustelevansa henkilöstön kanssa. Tällä onkin tärkeä merkitys myös sen kannalta, kuinka työntekijät näkevät yrityksen johdon ja kokevatko he, että johto arvostaa työntekijöitä. Haastattelussa keskusteltiin siitä, että kaikilta osin yrityksen johto ja toimihenkilöt eivät tunne tuotantotyötä riittävästi. Tuotannon tuntemuksesta ja tuotantotyön ymmärtämisestä olisi merkittävää etua monen tuotannon ulkopuolella työskentelevän henkilön työssä, mutta toisaalta tuotantoon tutustumisessa on omat haasteensa. Yksi haaste on aika. Oman työn ulkopuolisiin osastoihin tai tehtäviin tutustumiseen ei useinkaan ole varattu aikaa, jolloin se on pois omien työtehtävien hoitamisesta. Samoin on tärkeää, että tutustuminen on suunnitelmallista, sekä ohjattua. Tuotantotiloissa liikkuvat ylimääräiset henkilöt voivat aiheuttaa työturvallisuusriskejä niin itselleen, kuin muillekin, joten tutustumiset tulee aina sopia etukäteen ja suunnitella niin, etteivät ne häiritse myöskään tuotannon etenemistä. Haastateltava näki tuotannon tuntemuksen kuitenkin tärkeänä, joten sen kehittämiseen olisi myös hyvä miettiä toimivia käytäntöjä.

Yksi tuotantotyöntekijöiden arvostuksen kokemuksen puutetta lisäävä tekijä työntekijöiden haastattelututkimusten mukaan on tiedottamisen ja tiedotustilaisuuksien puute. Eri-tyisesti Covid-19-pandemian aikana tilaisuuksia ei ole järjestetty ja tähän yhtenä keinona tässä tutkimuksessa on esitetty videoitujen tiedotustilaisuuksien järjestämistä. Myös tämä haastattelututkimus antoi tukea tällaisen käytännön kehittämiseksi. Haastateltava kertoi myös itse olevansa halukas videotiedotustilaisuuksien tekemiseen tarvittaessa. Huomioitavia asioita ovat kuitenkin esimerkiksi, missä ja millä laitteilla henkilöstö tilaisuudet katsovat, onko niille riittävästi kysyntää ja voidaanko niihin lisätä myös interaktiivisuutta niin, että henkilöstöllä olisi mahdollista esittää kysymyksiä ja osallistua keskusteluun.

Palkitsemisjärjestelmistä keskusteltiin lähinnä yleisellä tasolla, sillä haastateltava kertoi, ettei hän tunne toimeksiantajayrityksen palkkiojärjestelmiä kovin syvällisesti. Tässä haastattelututkimuksessa nähtiin haastavaksi palkkiojärjestelmien kehittäminen niin, että ne olisivat riittävän lähellä työntekijää, jotta he pystyvät vaikuttamaan palkkioon omalla toiminnallaan, kuitenkin niin, ettei palkkiojärjestelmä ohjaa toimintaa liikaa. Haastateltavan mukaan palkkiojärjestelmän tulee kehittää toimintaa tehokkaammaksi, kannustaa

yhdessä tekemiseen ja muiden auttamiseen, sekä ohjata laadun parantamiseen, sekä tuotantoromun vähentämiseen. Kuten aiemmissakin haastattelututkimuksissa on todettu, palkkiojärjestelmien kehittäminen on erittäin laaja kokonaisuus ja sen toteuttaminen vaatii syvällistä perehtymistä aiheeseen, sekä avointa vuoropuhelua työnantajan, sekä henkilöstön välillä.

Kuten aiemmissakin haastatteluissa, myös tässä haastattelussa tuli esiin se, ettei työhyvinvointi ole omana aiheenaan mukana yrityksen strategiassa ja myös se, että viimeaikojen taloudelliset haasteet, sekä toiminnan kehittämisen tarve ovat jonkin verran menneet työhyvinvoinnin kehittämisen edelle. Haastateltava toi kuitenkin esiin sen, että strategiassa ja johtamisessa on monia osa-alueita, joiden seurauksena myös työhyvinvointi paranee. Esimerkkinä tästä nousivat esiin muun muassa työturvallisuuden parantaminen, sekä työympäristön kehittäminen erilaisten tuotannon kehittämistyökalujen avulla, kuten 5S ja Lean. Työhyvinvoinnin perusedellytyksinä nostettiin esiin myös yrityksen hyvinvointi. Mikäli yritys ei ole tuottava, se ei voi tarjota myöskään hyvinvointia työntekijöilleen. Tämän lisäksi on tärkeää varmistaa, että oikeat henkilöt työskentelevät oikeissa tehtävissä. Mikäli henkilö on väärissä tehtävissä, eikä hän viihdy tai pärjää työssään, ei työhyvinvointiaakaan voi syntyä. Oikeiden henkilöiden valintaa tulee panostaa jo rekrytointivaiheessa, jotta yrityksen palvelukseen saadaan oikeanlaiset henkilöt, jotka sopivat työtehtävään, sekä työyhteisöön. Työhyvinvoinnin kehittämisessä haastateltava korosti myös esimiehen roolia. Miten esimies toimii alaiensa kanssa, miten hän viestii muutoksista ja kuinka hän tukee henkilöstöä, ovat avainasemassa työntekijöiden hyvinvoinnin kokemuksen muodostumisessa.

Haastattelututkimuksen viimeisenä teemana käytiin läpi toimeksiantajayrityksen kehittymistä viime vuosina, sekä sitä, mihin suuntaan yritys on menossa tulevana vuosina. Haastateltava toi esille, että viimeisen parin vuoden aikana yrityksen toimintaa on kehitetty paljon. Yritys oli ollut pitkään melko staattisessa tilassa ja toiminut omalla mukavuusalueellaan ilman suuria kehitysaskelaita. Toimintaympäristön ja kilpailutilanteen muuttuessa toimeksiantajayrityksen on kuitenkin ollut pakko kehittää toimintaa tehokkaammaksi ja laadukkaammaksi. Tämä on tarkoittanut merkittäviä muutoksia niin organisaatioon, kuin myös sen toimintaan. Muutokset tuovat aina mukanaan muutosvastarintaa, eivätkä muutokset ole aina helppoja, vaikka olisivatkin tarpeellisia ja jopa elintärkeitä. Erityisesti pitkään talossa olleille henkilöille toiminnan muutokset ovat olleet suuria. Haastateltava toi esille kuitenkin sen, että on toiminnan kehittäminen niin, että kaikki

työskentelevät sovitulla tavalla ja noudattavat sääntöjä vie kohti oikeudenmukaisempaa työympäristöä, joka taas johtaa paremmin voivaan työyhteisöön.

Tämän haastattelututkimuksen perusteella työntekijöitä voitaisiin ottaa enemmän mukaan keskusteluun, kun kehitetään yritystä ja sen toimintaa. Kuitenkin niin, ettei toiminta ole liian kaavamaista tai muodollista, vaan sellaista, että se tarjoaisi avoimen keskustelukanavan työnantajan ja työntekijöiden välille. Haastateltava toivoi, että mahdollinen työryhmä toimisi niin, että siinä olisi sekä työntekijöiden, että työnantajan edustajia ja se olisi ensisijaisesti keskustelufoorumi. Ryhmälle, jossa työntekijät miettivät keskenään kehitysideoita ja tuovat niitä sitten työnantajalle, ei nähty kovin suurta hyötyä tässä tutkimuksessa. Työnantaja voisi tukea toimintaan osallistuvien henkilöiden koulutusta, mikäli se käsiteltävän aiheen perusteella olisi tarpeellista. Tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi tilanteita, joissa käsitellään työaikajärjestelmiä tai muuta vastaavaa aihetta, joka edellyttää pohjatietoja esimerkiksi lainsäädännöstä tai työehtosopimuksista. Normaalityössä haastateltava kuitenkin toivoi, että ryhmän toiminta olisi siinä määrin vapaamuotoista, ettei erillistä koulutusta toimintaan osallistumiseen vaadita.

## 8 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI JA KEHITYSTOIMENPITEIDEN KARTOITTAMINEN

Tämän kehitysprojektin suunnitelma oli, että tässä kehitysprojektissa käytettäisiin tutkimusmenetelminä kysely- ja haastattelututkimusta. Tavoitteena oli, että kyselytutkimuksen avulla löydettäisiin tärkeimmät työhyvinvoinnin haasteet, joiden avulla voitaisiin parantaa työhyvinvointia ja sitä kautta vähentää poissaoloja. Kyselytutkimuksessa havaittujen ongelmakohtien perusteella etsittiin konkreettisia kehitystoimenpide-ehdotuksia, sekä suunniteltiin haastattelututkimuksessa käsiteltävät teemat. Näitä teemoja ja ehdotuksia käsiteltiin tämän jälkeen viidessä teemahaastattelussa, joiden tavoitteena oli löytää tämän kehitysprojektin lopulliset toimenpiteet. Kehitysprojekti toimenpide-ehdotukset on esitetty kuvassa 2 ja niiden tarkemmat kuvaukset löytyvät tästä luvusta.

Tämän tutkimuksen tärkeimmäksi teemaksi nousi omaan työhön ja työympäristöön vaikuttaminen. Työntekijöiden vastauksissa nousi kerta toisensa jälkeen esiin kokemus siitä, etteivät he pysty vaikuttamaan itseään koskeviin päätöksiin. Työntekijähaastatelussa nousi esiin se, että työntekijät toivoisivat erityisesti mahdollisuutta osallistua keskusteluun. Tutkimuksessa nousi esiin se, että työntekijät eivät odota saavansa tehdä päätöksiä, vaan he haluavat tulla kuulluksi itseään koskevissa asioissa. Ensimmäinen kehitystoimenpide tähän liittyen olisi työntekijätoimikunnan perustaminen, jossa tulisi olla mukana niin työntekijöiden, kuin työnantajankin edustajia. Toimikunnan kokoonpano, toiminta ja tavoitteet tulee suunnitella yhdessä henkilöstön kanssa. Työntekijöiden edustajille olisi hyvä määrittää määräaikainen toimikausi samaan tapaan kuin luottamushenkilöillä, jotta toiminta pysyy vireänä ja mukaan saadaan uusia ajatuksia, sekä näkökulmia. Ryhmän toimintaa suunniteltaessa on tärkeää määrittää, kuka ryhmän toiminnasta vastaa ja miten ryhmä käytännössä toimii. Mikäli näiden osalta jää epäselvyyksiä, ryhmän toiminta kuihtuu helposti, eikä siitä saada tavoiteltua hyötyä. Oikein toteutettuna työntekijä työryhmä voi parantaa työhyvinvointia, tehostaa päätöksentekoa, sekä parantaa työnantajakuvaa henkilöstön keskuudessa.

Toinen kehitystoimenpide on tiimityöskentelyn lisääminen ja tiimipalaverikäytännön käyttöönotto tuotannossa. Tämä toimenpide-ehdotus syntyi usean teeman yhdistelmänä. Työntekijät kokivat, että työyhteisön sisällä ei arvosteta riittävästi muiden työntekijöiden työtä. Tähän voi liittyä useita juurisyitä, mutta tässä tutkimuksessa nousi esiin erityisesti kaksi asiaa. Ensimmäinen oli se, että ihmiset eivät tunne toistensa töitä ja toinen oli se,

että työntekijät työskentelevät omalla työpisteellään, eivätkä riittävästi auta toisiaan tai koe yhteisvastuuta tuotannon sujuvuudesta. Muodostamalla tuotannon sisälle tiimejä ja tiimityöskentelyä lisäämällä voidaan parantaa yhteisöllisyyttä, sekä lisätä työntekijöiden tuotannon tuntemusta. Tämä tulisi toteuttaa hyödyntämällä samankaltaisissa tehtävissä työskenteleviä henkilöitä, sekä tukemalla ja ohjaamalla työntekijöitä ottamaan yhdessä vastuuta koko tuotannosta. Tämän lisäksi tähän aiheeseen liittyvät työhyvinvoinnin haasteet ovat esimiesten palautteen antaminen, tiedonkulku tuotannossa, sekä jo edellä mainittu omaan työhön vaikuttaminen. Tiimityöskentelyä voidaan tukea myös tiimipalaverikäytännöllä. Tämä tarkoittaa sitä, että esimies järjestää määräajoin tuotannon tiimeille palaverreja, joissa voidaan käsitellä kyseisen tiimin toimintaan liittyviä asioita. Palaverissa voitaisiin käsitellä esimerkiksi työpisteiden ja työn kehittämiseen tai kunnossapitoon liittyviä asioita. Tiimityöskentelyn tukemisen lisäksi tämä loisi esimiehille luontevan kanavan palautteen antamiseen, parantaisi työhön liittyvää tiedonkulkua, sekä antaisi työntekijöille mahdollisuuden tuoda esiin omia kehitysehdotuksiaan. On tärkeää, että käytäntö on luonteva jokaiselle esimiehelle ja tiimille. Tästä syystä ei ole tarkoituksen mukaista luoda tässä kehitysprojektissa kovin tarkkoja raameja tiimipalavereille vaan sen tulisi palvella kyseessä olevan tiimin, sekä esimiehen työtä. Tiimitoiminnan tehokkaan käytön ja laajentamisen kannalta on tärkeää, että myös tuotannon johto sitoutuu siihen ja edellyttää myös työnjohdon sitoutumista. Näin voidaan välttää myös tiimien, vuorojen, sekä toimipisteiden välistä eriarvoisuutta tuotantotyössä.

Työntekijöille tulisi luoda mahdollisuuksia päästä kehittämään työhyvinvointia. Toimeksiantajaryityksessä on tällä hetkellä käytössä työsuojelutoimikunta, joka kokoontuu säännöllisesti, mutta tässä toiminnassa ovat mukana ainoastaan työsuojeluvaltuutettu ja hänen varaedustajansa. Tämä ryhmä keskittyy enemmän työturvallisuuteen, joka on toki osa työhyvinvointia, mutta tämän tutkimuksen mukaan tarvetta olisi laajemmalle työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tämän lisäksi työntekijöillä on vapaa-ajantoimikunta, mutta se keskittyy lähinnä erilaisten vapaa-ajantapahtumien järjestämiseen. Kokonaan uuden toimielimen luomiselle ei välttämättä ole tarvetta, mutta esimerkiksi vapaa-ajantoimikunnan toimintaa voisi kehittää niin, että siitä tulisi enemmänkin hyvinvointitoimikunta. Tällöin sen toiminta voisi laajentua vapaa-ajantapahtumista kokonaisyhyvinvointiin ja samalla myös työhyvinvointiin. Tällä hetkellä toimikunnalle on varattu vuosittain rahaa tapahtumien järjestämiseen, mutta toimintaa voisi kehittää niin, että ryhmälle korvamerkittäisiin rahaa myös työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tämä raha voisi olla esimerkiksi haettavissa erikseen työnantajalta etukäteen suunniteltuun tapahtumaan, tempaukseen tai muuhun työhyvinvointia kehittävään toimintaan.

Tutkimuksen aikana tuli esiin, että työhyvinvointi ei ole ollut kovinkaan merkittävässä roolissa yrityksen kehittämässä ja johtamisessa. Tämä on ollut välttämätöntä vallitsevan tilanteen ja yrityksen kehitystarpeet huomioiden, mutta mikäli halutaan sitouttaa henkilöstö työnantajaan ja saada henkilöstö luottamaan työnantajaan, sekä yrityksen tulevaisuuteen, tulee työhyvinvointi nostaa selkeämmin osaksi johtamista. Tuotantoa koskevassa päätöksenteossa tulee aina huomioida tuloksen teon ja taloudellisten tavoitteiden lisäksi päätöksen vaikutukset hyvinvointiin, viihtyvyyteen, sekä työmotivaatioon. Työmotivaatiolla ja -hyvinvoinnilla on suora yhteys työn laatuun ja tehokkuuteen. Näiden kautta työhyvinvoinnin kehittäminen myös linkittyy olemassa olevaan strategiaan, sekä tavoitteisiin. Ilman johdon sitoutumista työhyvinvoinnin kehittämiseen, sekä riittävien resursien tarjoamista organisaation esimiehille, sekä henkilöstölle, työhyvinvoinnin kehittäminen on tehotonta. Tämän lisäksi työhyvinvointia heikentävillä päätöksillä, voidaan heikentää hyvinvointityön positiivisia vaikutuksia.

Kolmivuorotyö asettaa haasteita palautumiseen ja työssä jaksamiseen. Kyselytutkimuksen perusteella yksi oleellinen työhyvinvoinnin haaste on palautuminen vuorotyöstä ja katkeavan kolmivuorojärjestelmän lyhyet palautumisajat, sekä pitkät vuorokierrot. Palautumisaikoja voitaisiin pidentää merkittävästi ottamalla käyttöön 12 tunnin vuorojärjestelmä. Tämä tutkimus osoittaa kuitenkin, ette kyseessä ole yksiulotteinen kokonaisuus. Työntekijähaastatteluissa löytyi hyvin erilaisia näkemyksiä aiheesta ja tämän lisäksi aihe jakoi mielipiteitä myös esimies- ja henkilöstöpääällikköhaastatteluissa. Kyseessä olisi niin merkittävä muutos työaikajärjestelmään, että kattava ennakkosuunnittelu, sekä avoin keskustelu henkilöstön kanssa olisi ensiarvoisen tärkeää. Kyseisistä vuorojärjestelmistä tulee etsiä kokemuksia muista vastaavista yrityksistä ja kartoittaa myös pitkän aikavälin vaikutuksia henkilöstöön. Mikäli tällainen työvuoromalli päätettäisiin ottaa käyttöön, tulee siirtymäaika olla riittävän pitkä, jotta työntekijät ehtivät sopeuttaa oman elämänsä siihen. Vuorojärjestelmien kehittäminen on kokonaisuutena niin laaja, että sen tiimoilta tulee aloittaa oma kehitysprojektinsa, jossa vaikuttavuutta, sekä edellytyksiä voidaan arvioida.

Palkitsemisjärjestelmien kehittämiseksi näkyi tämän tutkimuksen valossa selkeä tarve. Työntekijät eivät koe tämän hetkistä järjestelmää reiluksi, tai kannustavaksi. Tämän tutkimuksen myötä ei kuitenkaan löydetty selkeitä vaihtoehtoja järjestelmän muuttamiseksi, vaan järjestelmän arviointi tulisi aloittaa yhteistyössä henkilöstön kanssa. Tärkeintä olisi luoda sellainen palkkiojärjestelmä, joka ohjaa toimintaa haluttuun suuntaan. Palkkiojärjestelmä voisi olla osittain esimerkiksi tiimikohtainen, joka ohjaisi yhdessä tekemiseen,

muiden auttamiseen, sekä siihen, että panostetaan koko oman osaston toiminnan laatuun ja tehokkuuteen. Samalla täytyy kuitenkin huolehtia, ettei mittareiden avulla luoda epätervettä kilpailua työvuorojen tai työpisteiden välille. Vuorojärjestelmien kehittämisen tavoin, myös palkitsemisjärjestelmien osalta tulee aloittaa oma kehitysprojektinsa, jossa voidaan suunnitella palkitsemisjärjestelmä yrityksen strategian ja toiminnan tavoitteiden kautta, avoimessa yhteistyössä henkilöstön kanssa.

#### **Työhyvinvointi työkyvyn moottorina –kehitysprojektin toimenpide-ehdotukset:**

1. Työntekijätoimikunnan perustaminen
2. Tiimityöskentelyn lisääminen, sekä palaverikäytännön käyttöönotto tuotannossa
3. Työntekijöiden osallistaminen hyvinvoinnin kehittämiseen
  - Olemassa olevan toiminnan kehittäminen
4. Työhyvinvointi selkeämmin osaksi johtamista
  - Työhyvinvointipääoman lisääminen ja päätösten vaikuttavuuden arviointi työhyvinvoinnin näkökulmasta
5. 12 tunnin vuorojärjestelmän kartoitus
  - Vertailukehittäminen muiden yritysten kanssa
  - Avoin keskustelu henkilöstön kanssa
6. Palkitsemisjärjestelmien kehittäminen toiminnan lähtökohdista
  - Järjestelmän kannustavuus
  - Ohjataan tekemistä haluttuun suuntaan

Kuva 2. Työhyvinvointi työkyvyn moottorina –kehitysprojektin kehitystoimenpiteet.

## 9 JATKUVA PARANTAMINEN JA TULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN TULEVAISUUDESSA

Tämän kehitysprojektin tavoitteena oli löytää konkreettisia keinoja toimeksiantajayrityksen työhyvinvoinnin lisäämiseen ja sen myötä poissaolomäärien vähentämiseen. Tutkimustulosten perusteella löydettiin kuusi kehitysehdotusta, joiden perusteella toimintaa voidaan kehittää. Tulosten esittelyn yhteydessä esitettiin myös tarkentavia ehdotuksia, kuinka tulosten käyttöönotto voitaisiin tehdä, mutta tulosten hyödyntäminen, sekä toimenpiteiden käytännön toteutus on kuitenkin toimeksiantajayrityksen johdon, henkilöstöhallinnon, esimiesten, sekä työntekijöiden itsensä vastuulla. Samoin näiden kehitysehdotusten toteutus on vasta ensimmäinen askel kohti parempaa työhyvinvointia ja paremmin voivaa työyhteisöä. Tämän jälkeen alkaa ylläpitotyö, jotta tulokset jäävät pysyviksi. Tämän lisäksi tulee toimintaa jatkuvasti parantaa. Mikäli jokin kehitystoimenpiteistä toteutuu toimimattomaksi tai riittämättömäksi, tulee niitä korjata. Toisaalta hyviä käytäntöjä on tärkeää viedä myös muille osastoille ja muihin toimipisteisiin, jotta toiminnan kehittämisenä saadaan mahdollisimman suuri hyöty.

Toimintaa tulisi arvioida sen jälkeen, kun toteutuneista kehitystoimenpiteistä on saatu kokemuksia. Työntekijöiltä voitaisiin kerätä kokemuksia kyselytutkimuksen avulla, haastattelemalla tai keskustelemalla. Työhyvinvoinnin kehittäminen on jatkuva prosessi, joten aina voidaan löytää uusia tapoja parantaa toimintaa. Työaika- sekä palkkiojärjestelmien kehittäminen ovat molemmat niin suuria kokonaisuuksia ja ne vaativat paljon ennakkoselvittelyä, sekä valmistelua, joten niiden osalta tulisi aloittaa omat tutkimusprojektinsa. Molemmat näistä ovat sellaisia kokonaisuuksia, että mikäli niihin on löydettävissä selkeästi nykytilaa parantavia vaihtoehtoja, niillä on potentiaalisesti todella suuri positiivinen vaikutus työhyvinvoinnin tilaan.



## LÄHTEET

Aura, O; Ahonen, G; Hussi, T & Ilmarinen, J. 2016. Strateginen hyvinvointi 2016. Helsinki. Ossi Aura Consulting Oy.

Bakker, A & Leiter, M. 2010. Work Engagement; A Handbook of Essential Theory and Research. East Sussex. Psychology Press.

Berlin, S. 2019. Palkitseva työ. Helsinki. Kauppakamari.

Ellwart, T; Bündgens, S & Rack, O. 2014. Managing knowledge exchange and identification in age diverse teams. Journal of Managerial Psychology. Vol. 28 No. 7/8. Saatavilla sähköisesti: [https://www.researchgate.net/publication/260071699\\_Managing\\_knowledge\\_exchange\\_and\\_identification\\_in\\_age\\_diverse\\_teams](https://www.researchgate.net/publication/260071699_Managing_knowledge_exchange_and_identification_in_age_diverse_teams)

Gillham, B. 2000. Case Study Research Methods. Lontoo. Bloomsbury Publishing Plc

Glad, L. 2019. Tiedätkö mitä tehdä, jos tarvitset apua tai uuvut töissä? Näin varhaisen tuen malli toimii. Viitattu 15.9.2020. Saatavilla sähköisesti: <https://duunitori.fi/tyoelama/varhaisen-tuen-malli>

Hackselius-Fonsén, R. 2017. Muutosjohtajan matkassa. Pori. Brand Agency Punda.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki. Työterveyslaitos.

Halme, P. 2011. Iästä johtamiseen; Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. Väitöskirja. Taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 15.9.2020. Saatavilla sähköisesti: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/36737/9789513944230.pdf>

Heikkinen, J. Päiväämätön. Työkyky ja sen johtaminen – kenellä on vastuu? Viitattu 15.9.2020. Saatavilla sähköisesti: <https://talentree.fi/konsultointi/tyokyky-ja-sen-johtaminen/>

Hesse-Biber, S & Johnson, B. 2015. The Oxford Handbook of Multimethod and Mixed Methods Research Inquiry. Oxford. Oxford University Press, Incorporated.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus.

Ilmarinen. 2020. Työnantajamaksut - Työnantaja, tiedätkö työntekijän palkan sivukulut? Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen verkkopalvelu. Viitattu 21.9.2020. Saatavilla sähköisesti: <https://www.ilmarinen.fi/ilmiot/2020/tyonantajamaksut---tiedatko-palkan-sivukulut/>

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Helsinki. Talentum

Karhula, K.; Ropponen, A.; Härmä, M.; Hakola, T.; Pylkkönen, M.; Sallinen, M. & Puttonen, S. 2016. 12 tunnin vuorojärjestelmien turvallinen ja hyvinvointia edistävä toteuttaminen teollisuudessa. Helsinki. Työterveyslaitos

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Helsinki. Kauppakamari.

Koppa. 2015. Tapaustutkimus. Jyväskylän yliopiston Koppa. Viitattu 18.9.2020. Saatavilla sähköisesti: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>

Kupias, P; Peltola, R & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki. Sanoma Pro.

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. 2010. Kyselylomakkeen laatiminen. Viitattu 16.9.2020. Saatavilla sähköisesti: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>

- KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. 2006. Litterointi. Viitattu 5.11.2020. Saatavilla sähköisesti: [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_2\\_1.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html)
- Luoma, K; Troberg, E; Kaajas, S & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta - osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki. Tammi.
- Manka, M-L; Hakala, L; Nuutinen, S & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere. Synergos
- Manka, M-L & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki. Talentum Pro.
- Mattila, L & Rauramo, P. 2015. Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki. Helsinki. Työturvallisuuskeskus TTK.
- Mustikkamäki, N & Sotarauta, M. 2008. Innovaatioympäristön monet kasvot. Tampere. Tampere University Press.
- Rauhala, I; Leppänen, M & Heikkilä, A. 2013. Pääasia; Organisaation psykologinen pääoma. Helsinki. Talentum.
- Rivinoja, T. 2015. Y-sukupolven työelämäasenteet ja -orientaatiot. Pro Gradu -työ. Kasvatustieteiden yksikkö. Tampere. Tampereen yliopisto.
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. Haastattelu. Luku 6.3. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Viitattu 16.9.2020. Saatavilla sähköisesti: [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html)
- Seeling, M. 2018. Hyvä ikäjohtaminen auttaa koko työyhteisöä. Telma 14.2.2018. Saatavilla sähköisesti: <https://telma-lehti.fi/hyva-ikajohtaminen-auttaa-koko-tyoyhteisoa>
- Siekkinen, P; Manka, M-L; Tammivuori, A & Laine, A. 2005. Työuran jatkamisen keinot - selvitys työuran jatkamisen kannustimista ja hyvistä käytännöistä sekä toimenpidesuosituksia. Tampereen yliopisto: Liiketalouden tutkimus- ja koulutuskeskus. Viitattu: 16.9.2020. Saatavilla sähköisesti: [https://kuntoutussaatio.fi/files/266/tyouran\\_raportti.pdf](https://kuntoutussaatio.fi/files/266/tyouran_raportti.pdf)
- Survey Monkey. Verkkopohjaisten kyselypalvelujen tarjoaja. Viitattu 16.9.2020. Saatavilla sähköisesti: <https://fi.surveymonkey.com>
- Tehy. Päiväämätön. Varhaisen tuen malli. Viitattu 15.9.2020. Saatavilla sähköisesti: <https://www.tehy.fi/fi/apua/tyosuojelu/varhaisen-tuen-malli>
- TENK - Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Helsinki. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019.
- Tuomivaara, S; Ropponen, A & Kandolin, I. 2016. Jousto-opas - Sujuvuutta työhön yksilöllisillä ja yhteisöllisillä ratkaisuilla. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Työsuojelu. 2015. Työkyvyn muutokset. Viitattu 15.9.2020. Saatavilla sähköisesti: <https://www.tyosuojelu.fi/tyoterveys-ja-tapaturmat/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-muutokset>

## Kyselytutkimuksen kyselykaavake

# Työhyvinvoinnin tila -tutkimus

**Tämä kyselytutkimus on osa Sauli Holapan opinnäytetyötä ”Työhyvinvointi työkyvyn moottorina”. Opinnäytetyö on osa Turun ammattikorkeakoulun, Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelman opintoja.**

**Kyselyn tarkoituksena on löytää tuotantotyöntekijöitä koskevat, tärkeimmät työhyvinvoinnin ja -viihtyvyyden haasteet, kehitystarpeet ja edellytykset. Kyselyn tuloksia tullaan hyödyntämään haastattelututkimuksen tekemisessä.**

**Kysely koskee tuotannon henkilöstöä ja siihen vastaaminen on täysin vapaaehtoista. Toivon kuitenkin, että mahdollisimman moni käyttäisi 5-10 minuuttia aikaansa kyselyyn vastaamiseen, jotta tutkimuksen avulla voitaisiin löytää oikeat kehityskohteet työhyvinvoinnin kehittämiseksi.**

**Kysely tullaan toteuttamaan anonyyminä, eikä kenenkään henkilötietoja säilytetä, eikä vastaajan henkilöllisyyttä pystytä yhdistämään yksittäiseen vastaukseen. Kyselyn voi täyttää sähköisesti ja palauttaa sähköpostitse, tai tulostaa, täyttää käsin ja palauttaa paperilla.**

**Sähköpostitse palautetut vastauslomakkeet tallennetaan nimettöminä ennen niiden käsittelyä, jonka jälkeen sähköpostit poistetaan anonymiteetin varmistamiseksi.**

**Paperiset vastauslomakkeet palautetaan tuotannon työnjohdon toimistossa olevaan suljettuun laatikkoon.**

**Kun vastaukset on analysoitu, vastauslomakkeet tullaan hävittämään asianmukaisesti.**

**Osa kysymyksistä on luonteeltaan melko laajoja, ja näitä vastauksia voikin halutessaan tarkentaa kyselyn lopussa olevaan avoimeen vapaa sana -osioon.**

**Ystävällisin terveisin  
Sauli Holappa**

# Työhyvinvoinnin tila -tutkimus, ennakkotiedot

**Ennakkotiedot auttavat vastausten tilastoinnissa,  
eikä niitä käytetä henkilön tunnistamiseen, tai  
yksilöimiseen.**

**Vastaajan sukupuoli:**

- Mies
- Nainen
- Muu

**Vastaajan ikä:**

- Alle 30 vuotta
- 30 – 39 vuotta
- 40 – 49 vuotta
- Yli 50 vuotta

# Oma hyvinvointini

Valitse kysymysten alla olevasta asteikosta parhaiten itseäsi koskeva vaihtoehto (1 = olen täysin eri mieltä, 5 = olen täysin samaa mieltä)

**Voin hyvin ja viihdyn työssäni:**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Voin hyvin työni ulkopuolella:**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Huolehdin hyvinvoinnistani aktiivisesti:**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Lepään riittävästi ja syön terveellisesti:**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Palaudun riittävästi vuorotyön aiheuttamasta kuormituksesta:**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Edistän työyhteisöni hyvinvointia omalla toiminnallani:**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# Työyhteisöni hyvinvointi

Valitse kysymysten alla olevasta asteikosta parhaiten itseäsi koskeva vaihtoehto (1 = olen täysin eri mieltä, 5 = olen täysin samaa mieltä)

**Työyhteisössäni on hyvä yhteishenki:**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Työyhteisöni muut jäsenet pitävät yllä hyvää työilmapiiriä:**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Työntekijät auttavat toisiaan:**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Teen mielelläni työtä tiimissä tai pienryhmässä:**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Saan tukea muilta osastoilta (laatu, tuotannon-suunnittelu, kunnossapito, varasto, jne.):**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Työhyvinvointi on merkittävässä roolissa yrityksen toiminnassa ja strategiassa:**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# Lähiesimiestyö

Valitse kysymysten alla olevasta asteikosta parhaiten itseäsi koskeva vaihtoehto (1 = olen täysin eri mieltä, 5 = olen täysin samaa mieltä)

**Esimieheni antaa riittävästi palautetta työstäni:**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Saan esimieheltäni tasaisesti rakentavaa ja kannustavaa palautetta:**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Esimieheni on kiinnostunut hyvinvoinnistani:**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Saan esimieheltäni apua, mikäli sitä tarvitsen:**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Esimieheni huomioi työntekijöiden yksilölliset elämäntilanteet (ikäryhmät, perhetilanteet jne.)**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# Omaan työhöni vaikuttaminen

Valitse kysymysten alla olevasta asteikosta parhaiten itseäsi koskeva vaihtoehto (1 = olen täysin eri mieltä, 5 = olen täysin samaa mieltä)

**Voin vaikuttaa omaan työhöni riittävästi:**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Mielipiteitani kuunnellaan omaan työhöni liittyvissä päätöksissä (työjärjestys, työtavat jne.)**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Tuotannon työntekijöillä on tasapuolinen mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Työnantaja tarjoaa riittävästi joustoja, työ- ja yksityiselämän yhdistämiseen:**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Pystyn kehittämään työtäni ja työympäristöäni:**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



# Työviihtyvyys

Valitse kysymysten alla olevasta asteikosta parhaiten itseäsi koskeva vaihtoehto (1 = olen täysin eri mieltä, 5 = olen täysin samaa mieltä)

**Lähden mielelläni töihin:**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Töissä aika kuluu nopeasti:**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Koen ylpeyttä onnistuessani työssäni:**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Oman työni korkea laatu on minulle tärkeää:**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Teen työni aina mahdollisimman tehokkaasti:**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Näen itseni nykyisen työnantajani palveluksessa viiden vuoden kuluttua:**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# Työni arvostus

Valitse kysymysten alla olevasta asteikosta parhaiten itseäsi koskeva vaihtoehto (1 = olen täysin eri mieltä, 5 = olen täysin samaa mieltä)

**Minä arvostan omaa työtäni:**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Muut työntekijät arvostavat työtäni:**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Oma esimieheni arvostaa työtäni:**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Yrityksen johto arvostaa työtäni:**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Yrityksen omistaja arvostaa työtäni:**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Työnantaja palkitsee työntekijöitä hyvin ja kannustavasti:**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# Yrityksen kehitys

Valitse kysymysten alla olevasta asteikosta parhaiten itseäsi koskeva vaihtoehto (1 = olen täysin eri mieltä, 5 = olen täysin samaa mieltä)

**Työpaikkaani on lähiaikoina kehitetty oikeaan suuntaan:**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Vaikka olisin päätöksistä eri mieltä, ymmärrän miksi ne tehdään:**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Olen saanut työntantajalta tukea muutostilanteissa:**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Työntantaja kuuntelee työntekijöitä ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa tehtyihin päätöksiin:**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Pidän työpaikkaani hyvänä, verrattuna muihin teollisuuden yrityksiin:**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Näen työpaikkani tulevaisuuden positiivisena:**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# Vapaa sana

**Tähän alle voit halutessasi kirjoittaa ajatuksia työhyvinvoinnista, omasta työstäsi tai esimerkiksi tarkentaa tämän kyselyn vastauksiasi:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---