



# **TYÖHYVINVOINTI ORGANISAATION MUUTTUESSA**

**Lari-Pekka Martikainen  
Sami Mäkinen**

**Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2009**

**Liiketalous**



**JYVÄSKYLÄN  
AMMATTIKORKEAKOULU**

Tekijä(t) MARTIKAINEN, Lari-Pekka  MÄKINEN, Sami	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 134	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____saakka	
Työn nimi  TYÖHYVINVOINTI ORGANISAATION MUUTTUESSA		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) LEHTIMÄKI, Erja		
Toimeksiantaja(t) Yritys X, joka tarjoaa asiakkailleen liiketoimintojen tuki- ja ulkoistamispalveluita.		
Tiivistelmä  <p>Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia työhyvinvoinnin muutosta kohdeyrityksessä, kun sen työympäristö oli kohtaamassa muutoksia. Tutkimuksessa selvitettiin myös työhyvinvoinnin nykyinen taso. Tutkimuksen toimeksiantajana oli liiketoimintojen tuki- ja ulkoistamispalveluita tarjoava yritys. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista tutkimusotetta.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin tutkimuksen kannalta keskeisiä asioita: työympäristön kehitystä, muutosprosessia ja sen eri piirteitä, työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, kuten esimiestyö, työasenteet, työilmapiiri ja työolosuhteet, sekä työhyvinvoinnin vaikutusta yrityksen tulokseen.</p> <p>Empiirinen aineisto kerättiin käyttämällä sähköistä kyselylomaketta. Kyselyitä tutkimuksen aikana suoritettiin kaksi kappaletta. Ensimmäisellä kyselyllä, lokakuussa 2008, oli tarkoitus selvittää lähtötilanne, ennen kuin kohdeyrityksessä toteutettiin muutoksia, joiden oletettiin laskevan työhyvinvointia. Toinen kysely tehtiin kolmen kuukauden päästä ensimmäisestä kyselystä, kun muutokset olivat ehtineet vaikuttaa kohdeyrityksen toimintaan. Tutkimuksen tuloksia havainnollistettiin taulukoilla ja kaavioilla.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella työhyvinvoinnin tason voitiin sanoa kokonaisuudessaan laskeneen, vaikka osa työhyvinvointiin vaikuttavista osatekijöistä olikin parantunut. Työhyvinvoinnin osalta tuloksia vertailtiin Tilastokeskuksen koko Suomen palkansaajia koskevaan tutkimukseen. Työhyvinvoinnin voitiin todeta olevan joiltain osin kohdeyrityksessä hieman huonompi.</p>		
Avainsanat (asiasanat)  työhyvinvointi, työtyytyväisyys, muutosjohtaminen, työhyvinvoinnin taloudelliset vaikutukset		
Muut tiedot		

Author(s) MARTIKAINEN, Lari-Pekka  MÄKINEN, Sami	Type of Publication Bachelor´s Thesis	
	Pages 134	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title  WELL-BEING IN A CHANGING ORGANISATION		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) LEHTIMÄKI, Erja		
Assigned by Company x, which offers support and outsourcing services.		
Abstract  The aim of the thesis was to study changes in well-being at work in the target company when the work environment was going through changes. The study also defined the present level of the well-being in the company. The study was assigned by a company which offers support and outsourcing services. The research approach was quantitative.  The theoretical framework of the study consisted of central factors: development of the work environment, transition process, different aspects of well-being, for example, attitudes, management, working climate and working conditions and also the effect of well-being on corporate performance.  The empirical part of study consisted of two surveys and was carried out by using two electronic questionnaires. The goal of the first questionnaire was to determine the level work well-being in the company at the given moment, before the transition process that was expected to decrease the level of work well-being was carried out. The second survey was carried out after the transition process in the company. The results of the study were demonstrated on tables and graphs.  Even though some aspects that have an effect on well-being at work have improved, based on the results of the study, the overall level of well-being has decreased. The results regarding well-being at work were compared to studies conducted by Statistics Finland the target group of which was the Finnish working population. In some cases the results of the study were lower than those in the research of Statistics Finland.		
Keywords work well-being, transition process, change management		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

1 JOHDATUS TUTKIMUKSEEN .....	5
2 MUUTOS JA TYÖELÄMÄ MUUTOKSESSA .....	8
2.1 Lisääntyvä tietotyö .....	10
2.2 Muutos ja muutoksen olemus.....	11
2.3 Muutoksen jarruttajat ja muutosvastarinta .....	16
2.4 Muutosjohtaminen.....	18
3 TYÖHYVINVOINTI .....	21
3.1 Näkökulmia työhyvinvointiin .....	21
3.2 Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä .....	24
3.2.1 Maslowin tarvehierarkia.....	24
3.2.2 Työterveys ja työnkuormitus.....	26
3.2.3 Työasenteet, työolot ja työilmapiiri .....	29
3.2.4 Fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset työolosuhteet.....	33
3.2.5 Esimiestyö .....	35
4 TYÖHYVINVOINTI JA YRITYKSEN TULOS.....	38
4.1 Työhyvinvointi ja yrityksen kannattavuus .....	38
4.2 Työhyvinvointi ja yrityksen varallisuus.....	40
5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN JA TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	48
5.1 Tutkimuksen suorittaminen.....	48
5.2 Tutkimuksen tulokset .....	52
5.2.1 Työasenteet.....	52
5.2.2 Työilmapiiri.....	60
5.2.3 Esimiestyö .....	70
5.2.4 Työterveys .....	75
5.2.5 Työolot .....	80
5.2.6 Työssä jaksamisen kehittäminen .....	85
5.2.7 Kokonaisarvosanat .....	92
6 YHTEENVETO TUTKIMUKSEN TULOKSISTA JA VERTAILU TILASTOKESKUKSEN TYÖOLOTTUTKIMUKSEEN.....	96
6.1 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista .....	96
6.2 Vertailu tilastokeskuksen työolotutkimukseen.....	101
7 POHDINTA.....	106
LÄHTEET .....	115
LIITTEET.....	118
Liite 1. Ensimmäisen kyselyn saatekirje .....	118
Liite 2. Ensimmäinen kyselylomake .....	119
Liite 3. Toisen kyselyn saatekirje.....	129
Liite 4. Toinen kyselylomake.....	130

## KUVIOT

KUVIO 1. Muutoksen olemus .....	12
KUVIO 2. Positiivinen muutostunneprosessi .....	14
KUVIO 3. Kahdeksan muutoksen askelta.....	16
KUVIO 4. Työhyvinvoinnin vaikutus yrityksen tulokseen. Menestyksen itseään vahvistava kehä .....	23
KUVIO 5. Tuloksellisuus ja hyvinvointi .....	24

KUVIO 6. Maslowin tarvehierarkia.....	25
KUVIO 7. Työhyvinvoinnin portaat – malli.....	26
KUVIO 8. Työhyvinvoinnin kuvaaminen vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkian avulla.....	27
KUVIO 9. Tietoyrityksen todellinen tase .....	41
KUVIO 10. Aineettoman pääoman resurssiluokat.....	41
KUVIO 11. Oma asema työsuhteen jatkuvuuden kannalta.....	53
KUVIO 12. Ryhmän jäsenet tulevat toimeen keskenään.....	60
KUVIO 13. Esiintyykö työssäsi tai työympäristössäsi jännittyneisyyttä.....	66
KUVIO 14. Esiintyykö työssäsi epäasiallisia esimiehiä.....	67
KUVIO 15. Työtilat ovat viihtyisät.....	81
KUVIO 16. Työpaikan lämpötila.....	85
KUVIO 17. Työyhteisön ilmapiirin muutos .....	87
KUVIO 18. Henkilöstön yhteistyökyvyn muutos.....	87
KUVIO 19. Työilmapiirin kokonaisarvosana .....	94

## TAULUKOT

TAULUKKO 1. Oma asema työsuhteen jatkuvuuden kannalta/ Työtehtävä 1. kysely .....	53
TAULUKKO 2. Oma asema työsuhteen jatkuvuuden kannalta/ Työtehtävä 2. kysely .....	54
TAULUKKO 3. Työssä itsensä kehittämisen mahdollisuus.....	54
TAULUKKO 4. Työn kiinnostavuus .....	55
TAULUKKO 5. Työnteon itsenäisyys.....	55
TAULUKKO 6. Tyytyväisyys työn sisältöön.....	55
TAULUKKO 7. Työssä viihtyvyys .....	56
TAULUKKO 8. Motivaatio työtehtävien hoitoon .....	56
TAULUKKO 9. Raha motivoi työssä.....	56
TAULUKKO 10. Työkaverit motivoivat työssä.....	57
TAULUKKO 11. Onnistuminen motivoi työssä.....	57
TAULUKKO 12. Uuden oppiminen motivoi työssä .....	58
TAULUKKO 13. Uudet haasteet motivoivat työssä.....	58
TAULUKKO 14. Asiakkaalta saatu hyvä palaute motivoi.....	58
TAULUKKO 15. Esimieheltä saatu hyvä palaute motivoi.....	59
TAULUKKO 16. Tavoitteiden saavutettavuus .....	59
TAULUKKO 17. Ryhmän jäsenet tulevat hyvin toimeen / Toimipaikka, 1. kysely	61
TAULUKKO 18. Ryhmän jäsenet tulevat hyvin toimeen / Toimipaikka, 2. kysely	61
TAULUKKO 19. Esiintyykö ryhmässä paljon ristiriitoja .....	61
TAULUKKO 20. Ryhmän jäseniin voi luottaa.....	62
TAULUKKO 21. Työskentely on tavoitteellista .....	62
TAULUKKO 22. Työnsä hyvin tehneet palkitaan.....	62
TAULUKKO 23. Työpaikan ilmapiiri on avoin.....	63
TAULUKKO 24. Työmäärät ovat jakautuneet tasaisesti.....	63
TAULUKKO 25. Osaan työssä vaadittavat asiat.....	64
TAULUKKO 26. Työpaikalla tarpeeksi koulutusta järjestelmätyöhön.....	64
TAULUKKO 27. Työpaikalla tarpeeksi koulutusta myyntityöhön .....	64
TAULUKKO 28. Työpaikalla tarpeeksi koulutusta asiakaspalvelutyöhön.....	65
TAULUKKO 29. Saan apua tarvittaessa .....	65

TAULUKKO 30. Esiintykö työssä tai työympäristössä kiirettä.....	65
TAULUKKO 31. Esiintykö työssä tai työympäristössäsi stressiä.....	66
TAULUKKO 32. Epäselvyydet työnjaossa .....	67
TAULUKKO 33. Epäasiallisten kollegojen esiintyminen .....	68
TAULUKKO 34. Esiintykö työssä tai työympäristössäsi yksitoikkoisuutta.....	68
TAULUKKO 35. Esiintykö työssä tai työympäristössäsi vähäistä työn arvostusta.....	68
TAULUKKO 36. Esiintykö työssä tai työympäristössäsi kiusaamista.....	69
TAULUKKO 37. Esiintykö työssäsi tai työympäristössäsi seksuaalista häirintää.....	69
TAULUKKO 38. Esimies antaa tunnustusta hyvistä työsuorituksista .....	70
TAULUKKO 39. Esimies on innostava.....	71
TAULUKKO 40. Tavoitteista sovitaan säännöllisesti esimiehen kanssa.....	71
TAULUKKO 41. Esimies vaatii, että työ tehdään kunnolla.....	71
TAULUKKO 42. Esimies kertoo avoimesti työpaikan asioista .....	72
TAULUKKO 43. Esimies kertoo avoimesti työpaikan asioista / Toimipaikka, 1. kysely .....	72
TAULUKKO 44. Esimies kertoo avoimesti työpaikan asioista / Toimipaikka, 2. kysely .....	72
TAULUKKO 45. Esimies on helposti lähestyttävä .....	73
TAULUKKO 46. Esimies luottaa alaisiinsa .....	73
TAULUKKO 47. Esimies on kiinnostunut vastaajan työstä.....	74
TAULUKKO 48. Erimielisyyksiä oman esimiehen kanssa.....	74
TAULUKKO 49. Esimies osaa työnsä .....	74
TAULUKKO 50. Tyytyväisyys työterveyshuoltoon .....	75
TAULUKKO 51. Tyytyväisyys työterveyshuoltoon / Toimipaikka, 1. kysely .....	76
TAULUKKO 52. Tyytyväisyys työterveyshuoltoon / Toimipaikka, 2. kysely .....	76
TAULUKKO 53. Vastaajien terveydentila.....	77
TAULUKKO 54. Kuinka usein vaivaa päänsärky.....	78
TAULUKKO 55. Kuinka usein vaivaa niska / hartiakivut.....	78
TAULUKKO 56. Kuinka usein vaivaa väsymys tai haluttomuus .....	79
TAULUKKO 57. Kuinka usein vaivaa univaikeudet .....	79
TAULUKKO 58. Kuinka usein vaivaa närästys tai vatsakivut .....	79
TAULUKKO 59. Ilmanvaihto työpaikalla toimii .....	80
TAULUKKO 60. Melutaso on sopiva .....	81
TAULUKKO 61. Työpisteet ovat siistejä.....	82
TAULUKKO 62. Työpisteet ovat valoisia .....	82
TAULUKKO 63. Työpisteet ovat tilavia.....	82
TAULUKKO 64. Taukotilat ovat viihtyisät .....	83
TAULUKKO 65. Taukotilat ovat siistejä .....	83
TAULUKKO 66. Työpisteet ovat ergonomisesti muotoiltuja.....	83
TAULUKKO 67. Työtuolit ovat hyviä istua .....	84
TAULUKKO 68. Vastaaja osaa säätää oman työpisteensä .....	84
TAULUKKO 69. Henkilöstön työssä jaksamisen kehittämisen määrä .....	86
TAULUKKO 70. Työssä jaksamisen kehittämistoiminnan muutos.....	86
TAULUKKO 71. Henkilöstön yhteistyökyvyn muutos vuoden 2008 aikana / Toimipaikka, 1. kysely .....	88
TAULUKKO 72. Henkilöstön yhteistyökyvyn muutos vuoden 2008 aikana / Toimipaikka, 2. kysely .....	88
TAULUKKO 73. Henkilöstön ammatillisen osaamisen muutos vuoden 2008 aikana .....	88
TAULUKKO 74. Toiminnan tuloksellisuuden muutos vuoden 2008 aikana.....	89

TAULUKKO 75. Toiminnan tuloksellisuuden muutos vuoden 2008 aikana / Toimipaikka, 1. kysely .....	89
TAULUKKO 76. Toiminnan tuloksellisuuden muutos vuoden 2008 aikana / Toimipaikka, 2. kysely .....	89
TAULUKKO 77. Toiminnan tehokkuuden muutos vuoden 2008 aikana .....	90
TAULUKKO 78. Työssä viihtymisen kannalta tärkeät asiat.....	91
TAULUKKO 79. Työpaikan kokonaisarvosana .....	92
TAULUKKO 80. Työpaikan kokonaisarvosana / Toimipaikka, 1. kysely .....	92
TAULUKKO 81. Työpaikan kokonaisarvosana / Toimipaikka, 2. kysely.....	93
TAULUKKO 82. Työpaikan kokonaisarvosana / Sukupuoli 1. kysely .....	93
TAULUKKO 83. Työpaikan kokonaisarvosana / Sukupuoli, 2. kysely .....	93
TAULUKKO 84. Työilmapiirin kokonaisarvosana / Toimipaikka, 1. kysely.....	94
TAULUKKO 85. Työilmapiirin kokonaisarvosana / Toimipaikka, 2. kysely.....	95
TAULUKKO 86. Työasenteet, keskiarvo .....	97
TAULUKKO 87. Työilmapiiri, keskiarvo .....	98
TAULUKKO 88. Esimiestyö, keskiarvo .....	99
TAULUKKO 89. Työterveys, keskiarvo .....	99
TAULUKKO 90. Työolot, keskiarvo .....	100
TAULUKKO 91. Työssä jaksamisen kehittäminen, keskiarvo .....	101
TAULUKKO 92. Kokonaisarvosanat, keskiarvo .....	101
TAULUKKO 93. Työhön liittyviä epävarmuustekijöitä .....	102
TAULUKKO 94. Kehittymismahdollisuudet työssä, työtehtävien sisältö ja ristiriitojen esiintyminen .....	103
TAULUKKO 95. Työn yksitoikkoisuus ja työpaikkakiusaaminen .....	104
TAULUKKO 96. Esimiestyö – Täysin samaa mieltä .....	104
TAULUKKO 97. Työterveys.....	105
TAULUKKO 98. Tutkimuksen luotettavuus: perusjoukko - vastanneet, kysely 1	112
TAULUKKO 99. Tutkimuksen luotettavuus: perusjoukko - vastanneet, kysely 2	113

## 1 JOHDATUS TUTKIMUKSEEN

Hyvinvoiva työyhteisö koostuu hyvinvoivista yksilöistä. Yrityksen johdon on tuettava ja kehitettävä työyhteisön hyvinvointia. Tyytyväiset ja hyvinvoivat työntekijät pystyvät antamaan enemmän itsestään yritykselle. He pystyvät innovatiiviseen ja luovaan työhön ja kasvattamaan näin yrityksen varallisuutta.

Tutkimuksen aiheena on työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin muutoksen selvittäminen yrityksessä, jossa oli tapahtumassa henkilöstöön vaikuttavia muutoksia. Tutkimuksen toimeksiantaja on liiketoimintojen tuki- ja ulkoistamispalveluja tarjoava yritys, joka on osa kansainvälistä konsernia. Yrityksellä on toimipaikkoja ympäri Suomea ja yritys on Suomessa yksi alan suurimmista toimijoista. Tutkimus tehtiin toimeksiantajan Jyväskylän ja Joensuun yksiköissä, joissa oli tutkimuksen suorittamisen aikana yhteensä lähes 250 työntekijää.

Tutkimuksen tekijät ovat olleet, tai ovat edelleen toimeksiantajan palveluksessa, joten yrityksen toimiala ja yrityskulttuuri olivat tutkimuksen tekijöille jo ennestään tuttuja. Kohdeyrityksen taustojen tunteminen auttoi ymmärtämään yrityksen lähtökohtia ja yrityksen tuntemisesta oli apua myös tutkimuksen suunnittelussa ja kyselylomakkeen laadinnassa. Vaikka molemmat tutkimuksen tekijät ovat työskennelleet kohdeyrityksessä, pyrittiin tutkimus tekemään mahdollisimman objektiivisesti siten, että opinnäytetyön tekijöiden mielipiteet ja mahdolliset ennakkokäsitykset pyrittiin minimoimaan.

Tutkimusaihe kiinnosti molempia tutkijoita ja on erittäin ajankohtainen toimeksiantajalle, koska aikaisempia tutkimuksia työhyvinvoinnista ei tälle kohderyhmälle ole tehty. Konsernitason työhyvinvointiin liittyviä tutkimuksia on tehty aikaisemminkin. Toimeksiantajalla oli myös tiedossa, että lähiaikoina yrityksessä tullaan tekemään muutoksia, esimerkiksi henkilöstön työtehtävien uudelleenjärjestelyitä ja työntekijöiden työtuntien vähentämistä. Näiden muutosten sekä toimeksiantaja että tutkijat oletivat vaikuttavan negatiivisesti työhyvinvoinnin tasoon. Tästä oletuksesta tutkimus sai alkunsa ja päädyttiin tutkimaan mahdollista työhyvinvoinnin muutosta, vaikka aika tutkimusten välillä olikin lyhyt, vain vajaa kolme kuukautta.



Tutkimusongelmaksi muodostui kaksi pääkohtaa, työhyvinvoinnin tilan selvittäminen kohdeyrityksessä ja miten työhyvinvointi muuttuu organisaation muuttuessa, sekä miten työhyvinvointi vaikuttaa yrityksen tulokseen. Tutkimuksen viitekehyksessä käsitellään työhyvinvointia ja pyritään korostamaan ennen kaikkea johtamisen tärkeää roolia työhyvinvoinnin ja muutoksen onnistumisen kannalta. Viitekehyksessä perehdytään myös muutokseen käsitteenä, sekä työhyvinvoinnin liiketaloudellisiin vaikutuksiin. Tällä halutaan osoittaa henkilöstön hyvän työhyvinvoinnin merkitys yritykselle ja antaa sisältöä paljon käytetylle lauseelle: henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa positiivisesti yrityksen tulokseen. Työhyvinvoinnin tason muutosten vaikutusta kohdeyrityksen tulokseen ei kuitenkaan tutkittu, koska se vaatisi pitkän seuranta-ajan ja opinnäytetyö ei anna mahdollisuutta sellaiseen.

Tutkimuksen edetessä olettamus työhyvinvoinnin muutoksesta negatiiviseen suuntaan sai vahvistuksen. Ensimmäinen kysely tehtiin lokakuun alussa vuonna 2008, ja yrityksen työntekijät eivät vielä silloin tienneet edessä olevista muutoksista. Toinen kysely toteutettiin joulukuun loppupuolella vuonna 2008. Kyselyjen välissä yrityksessä toteutettiin huomattavia muutoksia, ja tulokset olivatkin kokonaisuudessaan muuttuneet negatiiviseen suuntaan, erityisesti Jyväskylän yksikössä.

Kyselyjen välissä, marras- ja joulukuussa 2008, yrityksen toiminnan sisältö muuttui radikaalisti ja yrityksessä oli toteutettava muutoksia. Yhden asiakkuuden yksi toiminto jouduttiin ajamaan lähes kokonaan alas ja siinä työskennellyt henkilöstö siirtämään toisiin työtehtäviin sekä vähentämään työtunteja. Joensuun yksikössä tekniset työkalut eivät mahdollistaneet tätä muutosta, joten muutoksen vaikutukset koskivat vain työtuntien vähentämistä. Suurin osa muutoksista jouduttiin tekemään Jyväskylän yksikössä, jossa työskentelee suurin osa henkilöstöstä. Vuoden vaihteen jälkeen tilanteen tiedettiin paalaavan normaaliin, joten pysyvästä muutoksesta ei ollut kyse. Kohdeyrityksen johdon osalta käynnistettiin yhteistoimintaneuvottelut marraskuun loppupuolella. Neuvottelut eivät koskeneet kohdeyrityksen muuta henkilöstöä, mutta tällä saattoi olla vaikutusta myös vastaajien mielialaan.

Vaikka tutkimuksessa lähdettiin selvittämään työhyvinvoinnin muutosta, syntyi myös laaja selvitys yrityksen työhyvinvoinnin tasosta. Käytännön hyödynnettävyys tutki-

muksesta kohdeyritykselle on suuri. Yritys saa paljon tietoa työhyvinvoinnin nykytilasta ja tuoreita kehitysideoita, sekä toiveita työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tutkimuksen tuloksia on yrityksessä tarkoitus hyödyntää tulevia muutoksia ennakoitaessa ja toteutettaessa. Kohdeyrityksen työhyvinvoinnin tasoa on tutkimuksessa verrattu Tilastokeskuksen työolotutkimukseen vuodelta 2008, jossa on selvitetty koko Suomen palkansaajien työhyvinvointiin liittyviä asioita. Tulokset molemmissa tutkimuksissa ovat samansuuntaisia, mutta kauttaaltaan jälkimmäisen mittauksen tulokset työhyvinvoinnin osalta ovat kohdeyrityksessä hieman huonommalla tasolla kuin Suomen palkansaajien keskiarvolla. Tulokset eivät ole kuitenkaan täysin vertailukelpoisia, koska muun muassa vastaajien ikärakenne tutkimuksissa on huomattavan erilainen.

Tutkimus on luonteeltaan kvantitatiivinen, sillä se on enemmän teoriaa koetteleva kuin uutta teoriaa luova. Lisäksi tutkimustulokset voidaan esittää numeroina, niin kuin kvantitatiivisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu. (Uusitalo 1998, 79–81.) Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus pyrkii myös aina yleistämään saatua tietoa ja onnistuneiden tutkimustulosten katsotaan edustavan koko perusjoukkoa (Kananen 2008, 10–11). Tutkimuksen tulokset on esitetty prosenttitaulukkoina, jotta tulosten vertailu muihin tutkimuksiin on helpompaa ja tulokset ovat myös yleistettävissä. Lisäksi tutkimuksen tulokset esitellään vastauksien keskiarvon mukaan, jotta tämän tutkimuksen kahden eri kyselyn tuloksia olisi helpompi verrata toisiinsa. Muutosta on helpompi havainnoida, kun molempien kyselyiden tulokset on esitetty rinnakkain ja numeerisesti.

Opinnäytetyö etenee tutkimuksen taustojen esittelyn kautta teoriaosuuteen, jonka jälkeen käsitellään tutkimuksen suorittamista ja tuloksia. Tuloksia pyritään tarkastelemaan monipuolisesti ja selkeästi. Vaikka tutkimuksessa on paljon kysymyksiä, niin tulokset pyritään esittämään helppolukuisesti. Perusoletus, organisaation muutos, selittää syntyneitä eroja työhyvinvoinnissa, mutta tuloksia tarkastellaan myös vertaamalla eri taustatekijöiden vaikutusta tapahtuneisiin muutoksiin. Tutkimuksen tulokset esitellään myös yhteenvetona, jotta lukijan olisi helpompi poimia työhyvinvoinnissa tapahtuneet muutokset. Tutkimuksen tuloksia vertaillaan myös Tilastokeskuksen teettämään työolotutkimukseen, näin kohdeyrityksen tuloksia voidaan vertailla valtakunnallisiin tuloksiin. Opinnäytetyön lopuksi pohditaan tutkimuksen tuloksia ja opinnäytetyöprosessia.

## **2 MUUTOS JA TYÖELÄMÄ MUUTOKSESSA**

Maailma on muuttunut viime vuosikymmenien aikana, ja muuttuu edelleen. Sanotaan jopa, ”että vain muutos on pysyvää” (Luoma & Arikoski 2006, 123). Enää työtä ei tehdä pelkästään menneiden vuosikymmenien tapaan liukuhihnamaisesti koneilla, jolloin ihmisistä tarvittiin työpaikalle vain kädet ja jalat. Työnantaja omisti aikaisemmin työvälineet ja koneet. Nykyään yhä enemmän työskentelystä tapahtuu aivoja käyttämällä ja yksilön aivoja ei työnantaja omista. Aivojen tilaa on myös vaikeampi mitata ja huoltaa kuin koneiden. Kun työ vielä oli pääasiassa fyysistä, keskittyi työhyvinvointi fyysisen työturvallisuuden parantamiseen ja työntekijän fyysisen kunnan tärkeyteen. Nykyään fyysistä työturvallisuutta säätelee hyvin pitkälti lainsäädäntö. Työturvallisuus ja työntekijän fyysinen kunto ovat toki edelleenkin ajankohtaisia ja kaiken työhyvinvoinnin perusta. Kun ihminen on hyvässä fyysisessä kunnossa, pystyy hän työskentelemään paremmin. (Ojala & Ahonen 2003, 16, 22, 70.)

Yhteiskunta ja sen mukana työolot ja työaika ovat muuttuneet viime vuosisadan alusta merkittävästi. Työaika on lyhentynyt ja työolot ovat parantuneet. Viime vuosisadan alussa työpäivät olivat yleisesti 10–12 tuntisia. Työhyvinvointia alettiin kehittää lainsäädännön avulla Suomessa itsenäistymisen jälkeen, erityisesti 1970-luvulla työsuojelulainsäädäntö kehittyi. Suomi teollistui eurooppalaisittain myöhään, vasta 1960-luvun aikana, vielä 1940-luvulla suurin osa suomalaisista työskenteli maaseudulla. Teollistumisen jälkeen yhteiskunnan kehitys ei pysähtynyt, vaan Suomi siirtyi nopeasti tietoyhteiskunnaksi ja kohti jälkiteollista yhteiskuntaa. Tämän kehityksen seurauksena työt ovat muuttuneet. Aikaisemmin työ kuormitti ennen kaikkea fyysisesti, nykyään henkisen kuormituksen määrä on kasvussa. (Juuti 1988, 27–28.) Henkisen kuormituksen kasvua tukevat Tilastokeskuksen työolotutkimukset. Vuonna 1977 palkansaajista 45 prosenttia piti työtään henkisesti erittäin raskaana tai raskaana, vuonna 2008 lukema on noussut 52 prosenttiin. Korkean asteen tutkinnon suorittaneista peräti 65 prosenttia pitää työtään henkisesti raskaana. (Lehto & Sutela 2008, 64–65.)

Yhteiskunta ja työelämä ovat tällä hetkellä muutoksen kourissa. Yhteiskunnat ovat toki muuttuneet ennenkin, mutta nyt muutoksen vauhti on yhä kovempi. Tämän hetken muutoksia työelämässä ohjaavat esimerkiksi seuraavat asiat: taloudellinen globaalisaatio ja kansainvälistyminen, teknologian kehitys ja yhä lisääntyvä tietotekniikan

hyväksikäyttö, ydinliiketoimintaan keskittyminen, työtehtävien ja palveluiden ulkoistaminen sekä tiedon ja osaamisen lisääntyvä merkitys. Turvattomuutta luo myös työsuhteiden määräaikaisuus. (Rauramo 2008, 85–87.) Myös Hätönen (1999, 8–12) nostaa esille samoja asioita työelämän uusina haasteina. Hän korostaa työntekijöiden kouluttamisen ja kehittämisen jatkuvaa tarvetta, jotta uusiin haasteisiin pystytään vastaamaan.

Nykyisten teknologiayritysten kilpailukyky muodostuu hyvin pitkälle ihmisistä ja heidän osaamisestaan. Esimerkiksi insinööritoimistolla tai ohjelmistotalolla on hyvin vähän perinteistä, taseella mitattavaa, varallisuutta. Tietokoneet ja kalusteet menettävät arvonsa nopeasti, ja kuitenkin kyseisten yritysten markkina-arvo voi olla paljon suurempi kuin taseessa näkyy. Insinööritoimiston ja ohjelmistotalon markkina-arvo perustuu yrityksissä työskenteleviin ihmisiin ja heidän osaamiseensa. Työntekijöistä on siis pidettävä huolta ja heille on luotava sellaiset työskentelyolosuhteet, että he pystyvät tuottamaan, innovatiiviseen työhön. Innovatiivisuuden ei esimies voi määrätä, joten on pystyttävä luomaan oikeanlainen ilmapiiri ja työympäristö. Yritysten on oltava kilpailukykyisiä markkinoilla ja ollakseen sitä, yritysten on oltava kilpailukykyisiä myös työmarkkinoilla. Osaavia ihmisiä on pystyttävä rekrytoimaan ja heidät täytyy saada jäämään yrityksen palvelukseen. Näihin tekijöihin pystytään vaikuttamaan panostamalla työhyvinvointiin. (Ojala & Ahonen 2003, 40, 49, 59–60.)

Yrityksmaailmassa muutoksen taustalla on harvemmin se, että jokin on täysin rikki ja se pitää sen takia korjata, vaan se, että se jokin ei toimi riittävän hyvin tai se ei mahdollisesti toimi tulevaisuudessa. Muutoksen taustalla saattavat olla lainsäädännölliset asiat, kilpailijan toiminta, muuttuva markkinatilanne tai vaikkapa hintojen lasku. Työorganisaation tulee mukautua ajan ja uusien vaatimusten mukana, jos se haluaa säilyä hengissä. Muutoksen aikaansaaminen ei ole helppoa työtä, sillä se saattaa edellyttää pahimmillaan koko organisaatiokulttuurin muutosta. (Russell-Jones 1995, 16–19, 29.)

## 2.1 Lisääntyvä tietotyö

Tilastokeskuksen mukaan yli puolet työssäkäyvistä suomalaisista on tietotyöläisiä. Tietotyöläisten osuus on lisääntynyt nimenomaan 1980-luvulta alkaen eli aikana, jona Suomi on muuttunut kohti jälkiteollista yhteiskuntaa. Tietotyöläisten työ rasittaa heidän aivojaan, mutta ei välttämättä ole fyysisesti kovin raskasta. Tietotyö on Suomen tulevaisuuden kilpailukyvyllle erittäin tärkeää. Tietotyöläiset ovat omien alojensa huippu osaajia, ja heille pitää luoda sellaiset olosuhteet, että he pystyvät synnyttämään uusia innovaatioita. Suomen palkkataso on niin korkea, että paljon työvoimaa vaativat tuotannon alat työllistävät Suomessa tulevaisuudessa entistä vähemmän. Paljon työvoimaa tarvitsevat työpaikat katoavat maihin, joissa työvoima on halvempaa kuin Suomessa. Suomen ja Suomen kaltaisten tietoyhteiskuntien on maailmanlaajuisessa kilpailussa pärjätäkseen onnistuttava luomaan oikeanlaiset olosuhteet tietotyöläisille. (Ojala & Ahonen 2003, 38–40.)

Sitra, Suomen Itsenäisyyden Juhlarahasto, määritteli tietotyön Tietointensiivinen työ - hankkeessaan seuraavasti:

*Tietointensiiviselle työlle tunnusomaista ovat tiedon vastaanottamiseen, käsittelyyn ja uuden tiedon tuottamiseen liittyvät työn vaatimukset. Tietointensiivistä työtä tehdään usein tieto- ja viestintäteknologian avulla ja työlle ominaista on osaamisen suuri merkitys yksittäisten työntekijöiden, työryhmien ja organisaatioiden tasolla. (Blom, Melin & Pyörälä 2001, 26.)*

Blom ja muut (2001, 27–31) määrittelevät tietotyöläisiksi ne, jotka käyttävät työssään tietotekniikkaa, joiden työ edellyttää suunnittelua ja ideointia ja joilla on vähintään alemman keskiasteen koulutus. Blomin ja muiden mukaan pelkkä tietotekniikan käyttäminen ei tee kenestäkään tietotyöläistä, sillä tietotyö sisältää myös luovuuden käyttämistä ja tietotyö ei ole rutiininomaista. Ne, jotka ainoastaan käyttävät työssään tietotekniikkaa, ovat tietotekniikan käyttäjiä. Henkilöt, jotka eivät käytä tietotekniikkaa työssään ollenkaan, ovat perinteisiä työntekijöitä. Näitä perinteisiä työntekijöitä oli, Blomin ja muiden määritelmän mukaan, vuonna 2000 enää 31 prosenttia työvoimasta, kun vielä vuonna 1988 heitä oli 72 prosenttia. Tilastokeskuksen työolotutkimus (Lehto & Sutela 2008, 169) tukee tietoa perinteisten työntekijöiden vähenemisestä, sillä tietotekniikkaa työssään käyttävien osuus on lisääntynyt huomattavasti, vuoden 1977 alle viidenneksestä (17 %) vuoden 2008 84 prosenttiin palkansaajista.

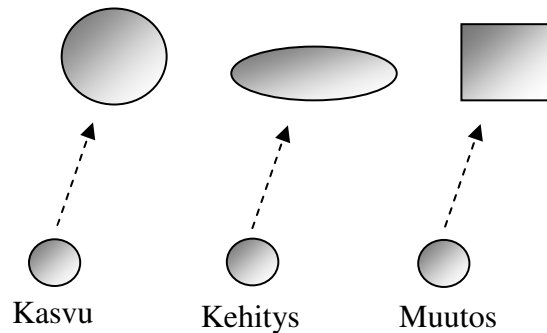
## 2.2 Muutos ja muutoksen olemus

Maaailma ja työnteko muuttuvat koko ajan. Elämme kaiken tämän keskellä, niin on aina ollut ja tulee myös varmasti olemaan. Muutokseen voi suhtautua kahdella eri tavalla, reagoimalla, kun on pakko jolloin yleensä on jo liian myöhäistä, tai ennakoimalla, suunnittelemalla muutosta jo etukäteen. Miten sitten hallitsisimme muutosta, kun koko prosessi saattaa olla hyvinkin monimutkainen? On tärkeä tunnistaa ja ymmärtää muutosprosessin keskeiset osatekijät, jotta muutosta voi johtaa haluamaansa suuntaan. Mahdolliset vaaratilanteet ja riskitekijät pitää myös osata tunnistaa. (Russell-Jones 1995, 6–7.)

Jotta voimme tarkastella työhyvinvoinnin muutosta, tulee meidän ymmärtää mitä itse muutos tarkoittaa. Vai onko kyse paremminkin kasvusta tai kehittymisestä? Kaikki toimintamme on täynnä muutosta, jo yhden päivän vanheneminen tai uuden asian oppiminen, on muutosta. Onkin ehkä aiheellista jakaa itse muutos neljään eri tasoon, joista ensimmäinen ja alin taso on, yksilön muutos. Tätä on esimerkiksi taitojen tai tiedostetun tekemisen, asenteiden, persoonan tai arvojen muuttaminen. Yksilön muutos on kaiken organisatorisen muutoksen ydin ja sielu, ilman sitä ei tapahdu yhteisöllistä muutosta. Muutokset ja muutosvisiot lähtevät useasti jostain aivan muualta kuin ylimmästä johdosta. Yksilöiden innovaatiopotentiaalia ei saisi koskaan tukahduttaa lähiesimiesten tai johdon puolelta. (Erämetsä 2003, 23–26, 40.)

Toisen tason muutokset ovat taktisia tai työhön liittyviä muutoksia, jotka eivät kosketa koko organisaatiota tai yritystä. Tällaisia ovat esimerkiksi uuden järjestelmän käyttöönotto tai yksinkertaisesti vain hymyilemään oppiminen asiakaspalvelutilanteissa. Useimmat muutokset ovat toisen tason muutoksia. Kolmannen tason muutokset ovat strategisia, joten ne edellyttävät kehitystä tai suoranaista toimintatavan muutosta. Tällaisia muutoksia ovat esimerkiksi yrityskaupat, uudet tuotteet, uudet markkinat tai vaikka uusi brändi. Neljännen, korkeimman tason muutokset, eli organisaation kulttuurilliset muutokset, ovat hitaita ja vaikeita toteuttaa. Ne pitävät sisällään koko organisaation eri osa-alueiden muuttumisen samaan suuntaan, henkilötasolta lähtien. Kuviot 1 havainnollistaa, että muutokset voivat olla erilaisia. Kasvussa on usein kyse vain yrityksen koon kasvattamisesta. Kehityksessä yritys saattaa joutua kehittämään esimerkiksi liiketoimintaansa muuttuvien markkinoiden mukaiseksi. Erämetsän mukaan

muutos yrityksessä voi tarkoittaa esimerkiksi koko liiketoiminnan ja tuotteiden muuttamista. (Erämetsä 2003, 23–26.)



KUVIO 1. Muutoksen olemus (Erämetsä 2003, 26).

Pystymme, olemme aina pystyneet, lähes minkälaiseen muutokseen tahansa, mutta äkillinen ja täysimittainen muutos olosuhteissa, markkinoilla, yrityksessä tai sen strategiassa saa helposti aikaan kaaoksen, paniikin ja hämmennyksen. Ihminen on tottunut muutokseen, on kyse vain siitä, miten uusi muutos nähdään ja hyväksytäänkö se aiheellisenä muutoksena. Toiset ihmiset näkevät muutoksen positiivisena, toiset negatiivisena. (Erämetsä 2003, 10–12.)

Suhteellisen pysyvä asia muuttuvassa maailmassa on ihminen, ja ihmismieli. Ihmisen ymmärtämys ja suhtautuminen toisiin ihmisiin, itseensä ja elämään ei ole olennaisesti muuttunut vuosituhansien aikana. Ihmisen älykkyys ei tietävästi ole olennaisesti muuttunut, nopea tilanneäly kylläkin. Tuhansia vuosia sitten eläneet ihmiset elivät mielestämme alkukantaisesti, mutta samat filosofien viisauden pätevät tänäkin päivänä. Ihmisen ollessa pysyvä on myös suhtautuminen muutokseen suhteellisen vakio. Eri ihmiset suhtautuvat muutokseen hyvinkin eri tavoin, mutta useimmiten muutos on hämmentävä ja aiheuttaa kitkaa. (Erämetsä 2003, 13–15.)

Muuttuminen lähtee ihmisestä itsestään, kun muuttuminen on vapaaehtoista. Kun muutokseen pakotetaan, aiheuttaa se aina muutosvastarintaa. Pakko tuo toisaalta muutokseen vaadittavaa nopeutta. Harvalla yrityksellä on aikaa jäädä odottamaan vapaaehtoista tapojen muuttamista tai sopeutumista. On löydettävä tie muutokseen, jossa muu-

tos viedään jämäkästi läpi niin, että ihmiset luovat muutostahdon itse. Tämä tie ei löydy helpolla, vaan siihen on panostettava aikaa ja energiaa. (Erämetsä 2003, 13–15.)

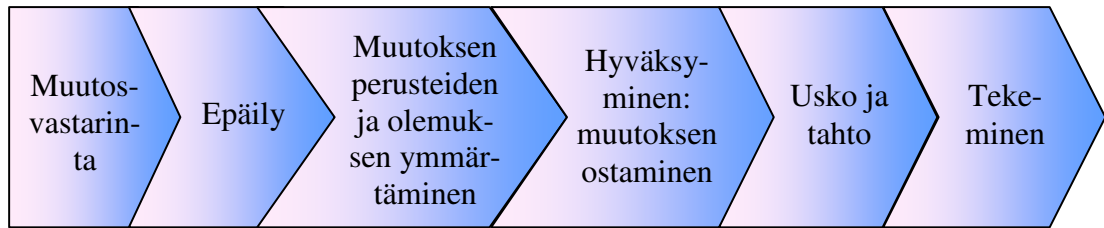
Se, miten muutos koetaan, riippuu tilanteesta, muutoksen suuruudesta, suunnasta ja ennen kaikkea ihmisestä, joka sitä tulkitsee, sekä monesta muusta tekijästä. Muutos voi olla joko uhka tai mahdollisuus. Järkisyin perusteltu uhka on esimerkiksi työn menettäminen, kun taas tunnesyyn perusteltu uhka voi olla selittämätön pelon tunne hallinnan menettämisestä uutta toimintatapaa opetellessa. Muutos on vaikea toteuttaa tilanteissa, joissa suuri osa ihmisistä on turvallisuudenhakuisia tai on ”vain töissä täällä”. Muutoksen kanssa tulee myös ongelmia, jos ihmisten oppimiskyky on huono, ala tai toimintatapa on pysynyt pitkään muuttumattomana, jolloin ihmiset eivät ole juuri-kaan kokeneet muutoksia. Aikaisemmat huonot kokemukset muutoksista saattavat laukaista negatiivisia mielleyhtymiä uusia muutoksia kohtaan. (Erämetsä 2003, 18–19.)

Olettamuksena on ollut, että muutos on välttämätön ja asiaa on tarkasteltu siitä näkökannasta. On kuitenkin muistettava, että asioiden oikein tekeminen ei välttämättä toimi, jos ongelma mitä muutoksella ratkaistaan, on väärä. Valitettavan usein väärä muutoksia viedään läpi oikealla tekniikalla. Karioidusti voidaan todeta, että muutos on hyvä vain siinä tilanteessa, missä se selvästi ja yksiselitteisesti helpottaa ihmisten työtä ja oikeaa tekemistä. (Erämetsä 2003, 19–20.)

### **Muutosprosessi**

Erämetsä (2003, 98–99) kuvaa muutosprosessia muutosvastarinnan kautta. Terve muutosvastarinta on täysin luonnollista kaikille ja jopa hyvä asia. Jos emme suhtautuisi varauksella ja kyseenalaistaisi uusia asioita, me olisimme mukana tuon tuosta mitä turhimmissa muutoksissa. Terve kriittisyys ja kyseenalaistaminen palvelevat oikein hyödynnettyinä koko organisaatiota ja muutosta. Johdon ajattelu ja koko muutos hioutuu muutosvastarinnassa ja muutosprosessista muotoutuu parempi. Kuvio 2 selventää positiivisen muutostunneprosessin kulkua.





KUVIO 2. Positiivinen muutostunneprosessi (Erämetsä 2003, 100).

Muutosprosesseissa on ihmisillä aina erilaisia rooleja ja näkökulmia. Eri prosesseilla ja ihmisillä on aina eri lähtötasot. Kaikki nämä vaikuttavat muutoksen läpiviemiseen ja tulee ottaa huomioon. Jokainen muutos on siten yksilöllinen ja monimutkainen. Pääpainopisteen muutosprosessin tulkinnassa olemme asettaneet johdon näkökulmaan ja henkilöihin, sillä he ovat muutosprosessin kannalta keskeisimmät henkilöt. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 59.)

Voidaan sanoa, että muutoksesta on tullut työelämässä jo arkipäivää. 1970-luvulla kehittyi huippuunsa organisaatioiden kokonaisvaltainen muutosmalli ja muutoksesta löytyy nykyään paljon teoriaa ja johdon oppeja. Mutta pelkän teorian ja hienojen muutosjohtamisen käsitteiden osaamisella ei pärjää, muutos ja sen läpivienti pitää oppia ymmärtämällä, tekemällä ja kokemalla. Muutuskulttuuria on edesauttanut kilpailun kiristyminen, teknologian entistä nopeampi kehittyminen ja markkinoiden globalisoituminen. Konsultit ja tiedotusvälineet kertovat tästä muuttuvasta, uudeltaisesta ympäristöstä, jota varten yrityksissä otetaan käyttöön uusia menetelmiä markkinoilla selviytymisen edellytykseksi. Johdon käynnistämät muutosprojektit eivät aina näy ja toimi halutulla tavalla, sudenkuoppia on paljon. (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 9–12.)

Lanning ja muut listaavat muutosprosessin, johdon näkökulmasta, neljäksi pääkohdaksi. Muutosprosessin vaiheiksi on muodostunut useiden aiempien teorioiden pohjalta valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Valmistelu lähtee muutostarpeen havaitsemisesta ja tämän analysoinnista. Selvääkään muutostarvetta ei aina havaita ajoissa, ja vaikka havaittaisiinkin, kuinka moni meistä on valmis myöntämään, että omassa toiminnassa on parantamisen varaa. Kun muutostarve on havaittu, on se viestittävä selkeästi ja motivoivasti eteenpäin. Muutosprosessi tarvitsee aina selkeän

roolituksen, kuka tekee ja hoitaa mitäkin. Keskeisimpiä rooleja muutoksessa ovat yrityksen johto, projektipäällikkö, linjajohto, muu henkilöstö, ulkopuolinen asiantuntija ja ulkopuoliset sidosryhmät. (Lanning ym. 1999, 15–19, 34, 39, 44, 54, 59.)

Suunnittelu on pääkohdista seuraava, joka pitää sisällään vision ja tavoitteiden kehittämisen ja itse projektin suunnittelun, sekä organisoinnin. Visio on kuva organisaation tulevaisuuden tilasta, joka tulee teroittaa kaikille samannäköisen kirkkaaksi. Hyvä visio voidaan muodostaa myös selkeiksi tavoitteiksi, joita kohti jokaisen on helppo suunnistaa. Kun edellä mainitut ovat selkeitä, voidaan muutosta alkaa suunnittelemaan ja organisoimaan. On tehtävä päätös, millä volyyymilla ja aikataululla muutoksia lähdetään tekemään. Hyvä projektisuunnitelma sisältää tarkat laskelmat budjetista, resursseista ja aikataulusta. Mahdolliset ongelmatilanteet, kuten muutosvastarinta, tulisi ottaa näissä laskelmissa myös huomioon. Kun suunnittelu ja organisointi ovat valmiit, päästään muutoksen toteutukseen. (Lanning ym. 1999, 84–87, 96–97, 104–106, 121, 127–128, 132–133.)

Toteutus koostuu monesta palasesta, esimerkiksi motivoinnista ja osallistamisesta, jota ilman muutos ei lähde käyntiin. Muutos vaatii aina jatkuvaa ohjausta ja seuranta läpi prosessin. Onnistunut viestintä ja positiivinen palaute kertovat henkilöstölle prosessin eteenpäin menosta ja auttaa pitämään suunnan oikeana. Tehdyt toimenpiteet saavat usein aikaan uusia toimintatapoja ja muutoksia työtavoissa. Uudet tavat saattavat vaatia lisäkoulutusta ja totuttelua. Kun projekti on saavuttanut päämääränsä, mitataan tulokset ja palkitaan onnistujat. Kun vaadittava muutos on saatu aikaan, on vielä vakiinnutettava jatkuva muutosajattelu. (Lanning ym. 1999, 156–157, 170–172, 189, 202–204, 208–213, 232, 268, 276.)

Vakiinnuttaminen on viimeinen muutosprosessin pääkohta. Kun edellinen projekti päätetään, luodaan jo alustaa seuraavalle. Samalla kun juurrutetaan muutos osaksi jokapäiväistä työntekoa, kerätään kaikki hyödyllinen tieto aikaisemmasta muutoksesta. On tärkeää oppia tekemästään, jottei samoja virheitä tee uudestaan. Onnistumisia pyritään arvioimaan ja hyödyntää niistä saatua tietoa jatkossa. (Lanning ym. 1999, 296–297, 308–309, 324–325.)

## 2.3 Muutoksen jarruttajat ja muutosvastarinta

Kuusi tutkitusti suurinta estettä muutokselle ovat työntekijöiden vastarinta, vääränlainen yrityskulttuuri, huono viestintä ja suunnittelu, riittämätön seuranta, johdon erimielisyys strategiasta sekä puutteelliset johtamistaidot (Russell-Jones 1995, 44–45). Samoista ongelmista mainitsevat myös Lanning, Roiha ja Salminen nostaan vielä eritoten ajan ja resurssien puutteen yhdeksi tekijäksi, jonka takia muutos voi epäonnistua (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 12). Kotter listaa kahdeksan yleisintä syytä muutoksen epäonnistumiseen (kuvio 3). Nämä kahdeksan kohtaa voidaan muuttaa myös onnistuneen muutoksen ohjenuoriksi.

### **8 syytä epäonnistumiseen**

1. Muutoksen kiireellisyyden väheksyminen.
2. Liian heikot muutosvoimat.
3. Vision aliarvioiminen.
4. Viestinnän epäonnistuminen.
5. Vision hämärtyminen.
6. Välitavoitteiden ja pienten voittojen luomatta jättäminen.
7. Muutosprosessin lopettaminen ennenaikaisesti.
8. Muutoksen sisäistämättä jättäminen organisaatiokulttuuriin.

### **8 ohjetta onnistumiseen**

1. Saa aikaan kiireen tuntu.
2. Kokoa ryhmä muutosta vetämään.
3. Kehitä muutokselle visio ja strategia.
4. Selvitä visiosi ja kauppaa se muille.
5. Valtuuta toiset toimimaan.
6. Kehitä lyhyen aikavälin voittoja.
7. Älä luovuta.
8. Juurruta muutos.

KUVIO 3. Kahdeksan muutoksen askelta (Kotter 1996, 4–16, muokattu) (Kotter & Rathgeber 2008, 125–127, muokattu)

Mitä kauemmin muutoksen läpiviennissä tuodittaudutaan tyytyväisyyden ja rauhallisuuden tunteeseen, sitä varmemmin muutos epäonnistuu. Muita pitää auttaa havaitsemaan muutoksen tarve ja sen kiireellisyys. Muutos tulee viedä läpi rivakasti ja siten, että kaikki muutokseen liittyvät saadaan mukaan tukemaan prosessin kulkua. Jos organisaation johto ei ole täysillä mukana muutoksessa ja sen johtamisessa samaan suuntaan, ei muutoksen onnistumisella ole takeita. Muutosta pitää saada vetämään vahva ryhmä, josta pitää löytyä johtajan taidot, luotettavuus, kommunikointikyky, auktoriteetti, analyysikyky ja kiireen sisäistäminen. Se, miten tulevaisuus poikkeaa

nykyisestä ja miten sinne päästään, tulee miettiä tarkkaan. Visio muutoksen tarpeellisuudesta ja päämäärästä tulee pitää kirkkaana, muuten muutos saattaa tyrehtyä matkan varrella. (Kotter 1996, 4–16.), (Kotter & Rathgeberg 2008, 125–127.)

Viestinnän tärkeyttä muutoksissa ei voi korostaa liikaa. Viestiä voi sanoa ja tein, mutta tärkeintä on muistaa, että viestinnän tulee olla aina selkeää ja yhdenmukaista. Aina tulee varmistua, että mahdollisimman moni ymmärtää viestityn vision ja strategian, sekä ennen kaikkea hyväksyy sen. Visio voi matkan varrella hämärtyä, jos esteitä sen näkemiselle alkaa ilmestyä. Muutoksen onnistumiseen vaaditaan, että mahdollisimman moni tielle tullut este poistetaan, jotta halukkaat voivat edetä kohti visiota. Jos selviä positiivisia signaaleja muutoksesta ei nopeasti tule, voi usko muutoksen hyvyyteen alkaa järkkäytyä. Jo muutoksen alkuvaiheessa on tärkeää saada mahdollisimman paljon näkyviä ja yksiselitteisiä onnistumisia. Vaikka muutoksen alun vaiheet olisivat hoidettu hyvin, moni muutos kariutuu voimien loppumiseen. Muutosta on painettava läpi niin kauan, kunnes visio on totta. Kun muutos on saatu vietyä läpi, tulee muutosajattelu juurruttaa yrityksen kulttuuriin. Vastaavia muutostilanteita tulee varmasti eteen tulevaisuudessakin. Silloin jo muutoskulttuurin omaavalla yrityksellä on helpompaa suoriutua markkinoilla menestyksekkäästi. Edellä mainittuihin sudenkuoppiin ja ohjenuoraan paneuduttaessa, muutosprosessin on mahdollisuus onnistua ja sitä kautta johdon päästä kohti haluttua päämäärää. (Kotter 1996, 4–16.), (Kotter & Rathgeberg 2008, 125–127.)

Kotterin ja Rathgeberg linjaavat muutosten sudenkuoppia enemmän muutosjohtajan ja esimiehen näkökulmasta. Erämetsä (2003, 38–40) tuo näkemystä muutoksen karikoihin enemmän henkilöstön näkökulmasta. Muutosten läpiviennin esteitä ja haasteita tulee tyypillisesti, jos ihmisten ei anneta löytää omia, henkilökohtaisia syitä muutokseen. Tai kun muutoksen tekemiselle ei anneta riittäviä perusteita. Muutoshaasteita tulee, kun ei haluta luopua mistään vanhasta, vaan lisätään vain uusia toimintatapoja ja tehtäviä entisten päälle. Viedään muutosta liian suurin harppauksin eteenpäin ja ihmiset jäävät jälkeen. Kommunikaatio epäonnistuu siten, etteivät viestit ja palaute kulje molempiin suuntiin. Muutos kumotaan pian uudella muutoksella, joka vetää yritystä toiseen suuntaan. Muutoksessa on mukana liian pieni osa yrityksestä ja pahimmillaan vasen käsi ei tiedä, mitä oikea tekee. Muutostilanteet kärsivät myös tietämyksen puutteesta, jos muutosprosesseja tai muutosjohtajuutta ei tunneta.

Ihminen kokee turvattomuuden tunnetta, kun muutoksia tapahtuu nopeasti, liikaa tai monella tasolla samanaikaisesti. Muutosvastarinta on ihmisten luonnollinen reaktio muutokseen. Ihmiset kokevat nykyisen tilanteen turvalliseksi ja muutokset pelottavat. (Rauramo 2008, 87.) Moni voi kokea, että muutosvastarinta on ainut tapa osallistua organisaation muutokseen. Organisaatioiden on kuitenkin nykyään pakko muuttua, jos ne aikovat selvitä toimintakykyisinä. (Luoma & Arikoski 2006, 127–128.) Muutokset ovat osa suomalaisten elämää, Lehdon ja Sutelan (2008, 45) mukaan yli puolelle (56 %) suomalaisista palkansaajista oli tapahtunut tai tapahtumassa suurehkoja muutoksia työpaikalla.

Myös Heiske (2001, 227–229, 235, 242) kirjoittaa muutoksen vastustamisesta. Hänen mukaansa ihminen pyrkii säilyttämään entisen, koska pelkää menettävänsä nykyisen turvallisuuden tunteensa. Muutoksen tapahtuessa ihmisen ensireaktio voi olla kieltää tapahtunut. Muutoksen kuitenkin tapahtuessa ihmiset voivat avautua tai sulkeutua, muutoksen onnistumisen kannalta olisi parempi, jos ihmiset avautuisivat muutokselle ja kohtaisivat todellisuuden. Heiskeen mukaan ihmisen ehkä luonnollisin tapa reagoida uuteen on ensin vastustaa sitä. Muutosvastarinta siis vähenee, kunhan ihmiset saavat aikaa käsitellä muutosta. Asenteellisesti suuret muutokset vaativat aikaa mennäksseen läpi, ja ihmisille on annettava aikaa keskustella ja sulatella muutosta. Muutoksen keskellä ihmiset pitäisi saada kiinnittämään huomionsa siihen, mihin he voivat vaikuttaa, ei niihin asioihin, mihin he eivät voi vaikuttaa.

## 2.4 Muutosjohtaminen

Vuorovaikutuksessa olevien henkilöiden eli muutosprosessin vetäjien, johtajien, on osattava tulkita muiden muutoksessa mukana olevien henkilöiden näkökulmia ja viitekehyksiä, jotka kuvastuvat näiden valinnoista ja toiminnasta. Tämä on tärkeää, jotta he pystyvät neuvottelemaan viitekehysten ja lähtökohtien muuttamisesta haluttuun, muutosprosessin suuntaan. Johdon ja johtajien oletetaan yleisen käsityksen mukaan ohjaavan organisaatiota menestykseen. (Juuti ym. 2004, 163.) Erikoista, mutta kuitenkin ymmärrettävää on johdon sisäinen likinäköisyys muutostilanteissa. Tämä tarkoittaa sitä, että johto etäännyy johtamastaan organisaatiosta niin, ettei se ymmärrä enää

henkilöstön näkökulmaa muutokseen. Johdon ajatukset: ”Jos ei kelpaa, menkööt muualle, kyllä osaavaa työvoimaa löytyy.” Tai ”eihän tämä ole vaikeaa, vaan erittäin yksinkertaista ja helppoa” ovat likinäköisyyttä, joka ei johda pitkälle. Jokainen meistä ohjautuu oman maailmankuvansa, itsensä ja läheistensä sekä viiteryhmiensä mukaan. (Erämetsä 2003, 34.)

Muutosjohtamisessa perimmäisenä johtamisen tavoitteena on etsiä ja hallita muutostapahtumat siten, että yrityksen toiminta ei häiriinny, vaan kehittyy koko ajan. Hyvä johtaja ymmärtää, että mikään muutos ei mene läpi yksinään, vaan muutoksen toteuttajien täytyy olla muutoksessa syvällisesti läsnä. (Haapalainen 2005, 24.) Yksi tärkeä syy muutosjohtamisen voimakkaaseen esiinnouvuun on meille kaikille mitä tyypillisiin, mukavuuden halu. Tälle halulle on ominaista pitää kiinni mahdollisimman pitkään entisestä. Kun mikään ei muutu, on olo varmasti tuttu ja turvallinen. Kyse ei välttämättä ole uuden vastustamisesta, vaan vanhan menettämisestä. Tässä on johtajalla haasteellinen paikka, mutta jäməkällä otteella muutosvastarinta saadaan laannutettua. Haapalainen antaa erittäin hyvän perusajattelutavan muutosjohtamiseen, koska yhtä ainutta oikeaa ajattelutapaa ei ole: (Haapalainen 2005, 239.)

*Mahdollisimman paljon tietoa  
mahdollisimman ajoissa  
mahdollisimman monille  
ja ymmärrettävällä tavalla.*

On tärkeää myös miettiä, millä tavalla annettu tieto alentaa muutosvastarintaa, tai milloin pitäisi kertoa ja mitä ja kuka on oikeutettu ja velvollinen kertomaan käynnissä olevista tai tulevaisuuteen sijoittuvista muutoksista. (Haapalainen 2005, 239–240.) Kommunikaation merkitys on todistetusti kuitenkin valtava, onhan se johtamisen ja esimiestyön ainoa työkalu. Toimivana kommunikaatio poistaa virheitä ja päällekkäisyyksiä, hälventää epävarmuutta, pelkoja ja turvattomuutta, luo yhteenkuuluvuuden tunnetta ja mahdollistaa oikea-aikaisuuden ja nopeuden. Toisin sanoen, toimiva kommunikaatio mahdollistaa kasvun, kehityksen ja muutoksen. (Erämetsä 2003, 65–66.)

Ihmiset suhtautuvat muutokseen paremmin, jos he itse voivat vaikuttaa muutoksen suunnitteluun ja muuttuviin asioihin (Heiske 2001, 241). Muutoksia toteutettaessa ja johdettaessa onkin tärkeää ottaa suunnittelussa huomioon työntekijöiden hyvinvointi

ja ottaa mukaan muutoksen suunnitteluun ihmisiä eri organisaation tasoilta. Muutoksesta tiedottaminen ja viestintä ovat erityisen tärkeää ennen muutosta ja sen aikana. Ihmisille täytyy selittää, mitä, miten ja miksi muutosta tarvitaan ja tehdään. (Rauramo 2008, 88–89.) Vain reilu kolmannes (35 %) suomalaisista palkansaajista kuitenkin saa tietoa muutoksesta jo muutoksen suunnitteluvaiheessa (Lehto & Sutela 2008, 46). Oikea-aikainen viestintä on kuitenkin välttämätön työväline, joten asioista on kerrottava mahdollisimman nopeasti ja aina silloin, kun on jotain kerrottavaa. Samalla on varmistuttava siitä, että kaikki ymmärtävät viestin, muutoksen suunnan ja päämäärän. (Russell-Jones 1995, 37–40.)

*Kenelle pitäisi kertoa?  
Milloin heille pitäisi kertoa?  
Mitä heille pitäisi kertoa?  
Miten se pitäisi kertoa?  
Kuka vastaa viestinnästä?  
(Russell-Jones 1995, 96–101.)*

Johtajan on kuitenkin pystyttävä johtamaan ja esimies ei voi loputtomiin antaa periksi työntekijöiden muutosvastarinnalle (Heiske 2001, 177). Varsinkin jos muutokset tulevat niin nopealla aikataululla ja yllättävästi, että työnantajallakaan ei ole aikaa varautua niihin. Silloin muutos on pakko runnoa läpi väkisin ja muutosvastarinnasta välttämättä. Kannattaa kuitenkin muistaa, jos muutoksia jatkuvasti runnetaan väkisin läpi ilman työntekijöiden osallistumista, se heikentää myös työntekijöiden sitoutumista muutoksiin. (Luoma & Arikoski 2006, 129–130.) Paras tapa muutoksen läpiviennille on aloittaa keskustelu sen tarpeellisuudesta mahdollisimman aikaisin, ja saada ihmiset ymmärtämään, miksi muutos on tarpeen tehdä (Rauramo 2008, 89).

Muutoksen läpivienti vaatii sitoutuneisuutta, sillä muutosprosessissa olevat ihmiset on saatava mukaan muutokseen. Muutosjohtajan on tärkeää muistaa, että muutos on erilainen eri ihmisille eri organisaation osissa. Onnistuneeseen muutosprosessiin on monta hyvää ohjetta ja seuraavassa niistä yksi. (Russell-Jones 1995, 30–37.)

- *Analysoi käytettävissä olevat voimavarat ja muutoksen tarpeellisuus.*
- *Pyri saamaan organisaation kaikki tasot mukaan.*
- *Suunnittele muutosprosessi hyvin.*
- *Laadi selkeä rakenne muutoksen toteuttamiseksi.*
- *Tee muutoksesta ihmisten henki ja elämä.*

Muutosvastarintaa tulee aina, joten kannattaa välttää riitelyä ja rakentaa yhteisymmärrystä. Yhteishenkeä voidaan rakentaa vain yhteisymmärryksen kautta, ei käskemällä. Jos muutos johtaa henkilöstövähennyksiin, on asia hoidettava inhimillisellä tavalla, jotta jäljelle jääneiden ymmärrys ja mieliala säilyvät mahdollisimman hyvänä. (Russell-Jones 1995, 106–107.)

## 3 TYÖHYVINVOINTI

### 3.1 Näkökulmia työhyvinvointiin

Työhyvinvoinnista on viime vuosina puhuttu enemmän, ja siihen on aloitettu kiinnittää huomiota. Yritysten välinen kova kilpailu kiristää kustannustehokkuustavoitteita ja sairauspoissaolot käyvät yrityksille kalliiksi. (Ojala & Ahonen 2003, 15.) Lehdon ja Sutelan (2008, 181–181) mukaan niin naisten kuin miestenkin sairauspoissaolot ovat lisääntyneet 2000-luvun aikana Vuoden 2003 tutkimuksen mukaan, naisista 62 prosenttia oli ollut viimeisen vuoden aikana poissa töistä sairauden takia, vuoden 2008 tutkimuksessa lukema on noussut 67 prosenttiin. Miesten vastaavat sairauspoissaolot ovat kasvaneet 56 prosentista 62 prosenttiin.

Työhyvinvointi on alettu nähdä kilpailutekijänä, joka vaikuttaa yrityksen tulokseen ja menestykseen. Ojala ja Ahonen määrittelevät hyvinvoivan työyhteisön sellaiseksi, joka tarjoaa haasteita, mahdollisuuksia, turvallisuutta, yhteisöllisyyttä, onnistumisia ja kehitysmahdollisuuksia. (Ojala & Ahonen 2003, 16.) Työhyvinvointi ei siis ole mikään yksittäinen asia, vaan koostuu monista asioista työpaikalla sekä työntekijän yksityiselämässä. Vain hyvinvoiva ihminen saa aikaan huipputuloksia ja pystyy tuottamaan lisäarvoa yritykselle. (Kinnunen & Saarikoski 2006, 109.)

Työhyvinvointi ei ole konkreettinen asia, joten on vaikea mitata, onko sitä olemassa, ja jos on, niin kuinka paljon. Ihmiset myös kokevat asiat eri tavalla. Joku voi olla erittäin tyytyväinen vallitsevaan tilanteeseen, ja jonkun toisen mielestä asiat ovat huonosti. Myös ihmisten yksityiselämä vaikuttaa siihen, kuinka työilmapiiri koetaan. Muutokset yksityiselämässä näkyvät myös suhtautumisessa töihin. Jos yksityiselämässä



tapahtuu muutoksia, se vaikuttaa suoraan myös työpaikalla, esimerkiksi lisääntyneinä sairauspoissaoloina tai muuten heikentyneenä suoritustasona. (Ojala & Ahonen 2003, 20.)

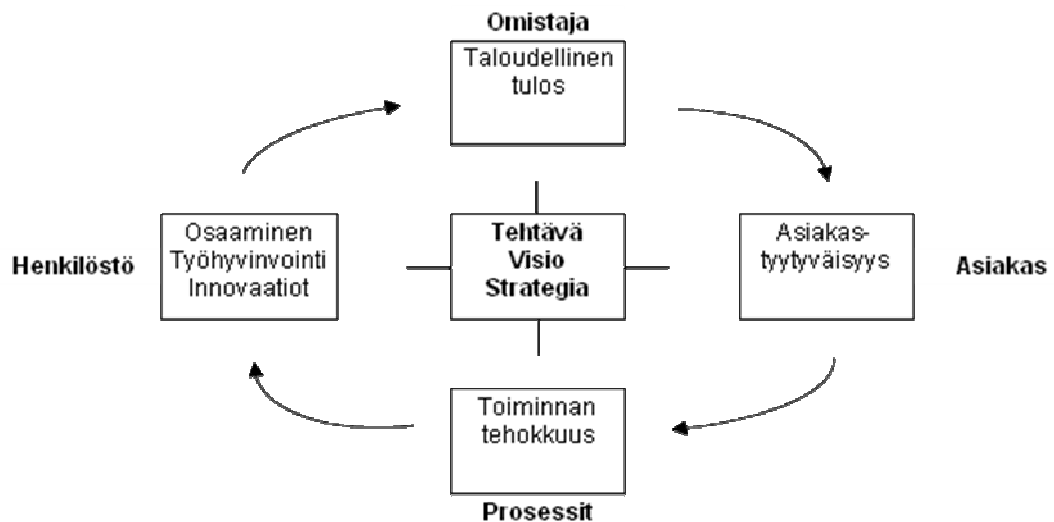
Työhyvinvointi on laaja käsite ja sen yksiselitteinen määrittely on hankalaa. Työhyvinvoinnin rinnalla puhutaan myös esimerkiksi työtyytyväisyydestä. Pauli Juutin (1988, 44) mukaan työtyytyväisyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin ihminen on sopeutunut työhönsä ja miten hän kokee työhönsä kohdistamien odotusten toteutuvan todellisuudessa. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat muun muassa, kuinka hyvin ihminen voi toteuttaa työssään omia tarpeitaan ja kuinka ihminen kokee omat vaikutusmahdollisuutensa ja korvauksen saadusta työstä.

Sosiaali- ja terveysministeriön raportissa, Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta, työhyvinvoinnin todetaan olevan sitä, kuinka hyvin työntekijä selviytyy työtehtävistään. Siihen vaikuttavat työntekijän fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kunto, työyhteisö ja työympäristö. (Nivala 2006, 96.)

Työturvallisuuskeskuksen mukaan ihmisen hyvinvointi koostuu työn ja vapaa-ajan oikeanlaisesta tasapainosta. Työ, joka vastaa ihmisen osaamista ja tarjoaa oppimisen mahdollisuuksia sekä aikaansaamisen tunteen, edistää hyvinvointia niin työ- kuin vapaa-aikanakin. Myös vapaa-ajan harrastusten ja ihmissuhteiden tulee olla mielekkäitä. Vastuu hyvinvoinnin kehittämisestä jakaantuu yhteiskunnan, yritysten ja yksittäisen ihmisen kesken. Yhteiskunta luo raamit työnteolle ja hyvinvoinnille muun muassa lainsäädännöllä, sillä yrityksen täytyy jo työsuojelulainsäädännön mukaan luoda turvalliset puitteet työnteolle. (Työturvallisuuskeskus 2008.)

Ojala ja Ahonen (2003, 19, 43–44) tarkoittavat työhyvinvoinnilla sekä yksilön hyvinvointia, että koko työyhteisön hyvinvointia ja tilaa. Työhyvinvointi on yksittäisten ihmisten ja koko organisaation kehittämistä sellaiseen suuntaan, jossa kaikilla on mahdollisuus kokea iloa työstään ja onnistua. Työhyvinvoinnilla luodaan pohjaa kustannustehokkaille prosesseille ja toiminnalle. Työhyvinvointi auttaa luomaan ympäristön, jossa ihmiset uskaltavat olla innovatiivisia ja toimia luovasti. Tehokas ja osaava toiminta takaa asiakkaalle laadukkaita ja kustannustehokkaita tuotteita. Tyytyväinen

asiakas takaa yrityksen hyvän tuloksen ja omistajien tyytyväisyyden. Tätä ketjua Ojala ja Ahonen kutsuvat ”*taloudellisen menestyksen itseään vahvistavaksi kehäksi*”, kyseinen kehä on esitetty kuviossa 4. Työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa tulevaisuuden menestykseen.



KUVIO 4. Työhyvinvoinnin vaikutus yrityksen tulokseen. Menestyksen itseään vahvistava kehä. (Ojala & Ahonen 2003, 44.)

Riikonen, Tuomi, Vanhala ja Seitsamo (2003, 8, 12) kirjoittavat työelämän hyvästä laadusta, joka koostuu työn hyvästä organisoinnista, sosiaalisesta tuesta, työpaikan vähäisistä ristiriidoista, yksilön vaikutus- ja koulutusmahdollisuuksista ja työn sopivista psyykkisistä vaatimuksista. Työhyvinvoinnilla he tarkoittavat tilaa, jossa työntekijä kokee kokonaisvaltaista hyvää oloa ja tyytyväisyyttä, ja ihminen myös kestää jossain määrin vastoinkäymisiä ja epävarmuutta. Yksittäisen henkilön työhyvinvointiin vaikuttavat muun muassa esimiestyö, työilmapiiri, työn organisointi sekä vaikutusmahdollisuudet ja kehittymismahdollisuudet.

Teknisen korkeakoulun professori Veikko Teikari on muodostanut kaavan työn tulokellisuuden ja hyvinvoinnin keskinäisestä vaikutuksesta (kuviokuva 5):

## **Tuloksellisuus ja hyvinvointi rakentuvat (to x tk x tm x jo = x)**

### **Työolosuhteista (to)**

- fyysinen työympäristö
- psyykkinen työympäristö
- sosiaalinen työympäristö

### **Työn mielekkyydestä (tm)**

- työtehtävät, määrä ja laatu
- tekijäänsä motivoiva ja palkitseva työ

### **Toimintakyvystä (tk)**

- terveys ja työkyky
- perustiedot ja taidot
- perehdyttäminen ja työn opastus
- osaamisen ylläpito

### **Johtamisesta (jo)**

- vuorovaikutus ja käytös
- tavoitteellisuus
- tuki ja kannustavuus
- palautteen anto/saanti

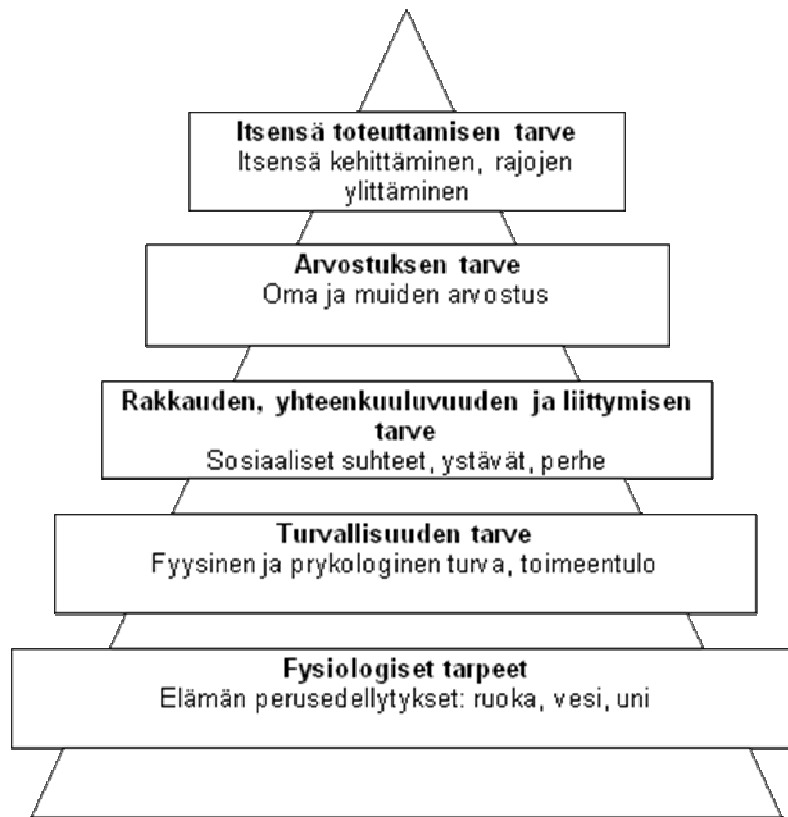
KUVIO 5. Tuloksellisuus ja hyvinvointi (Juuti & Vuorela 2002, 135, muokattu).

## **3.2 Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä**

Tarkastelemme tässä luvussa seuraavia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä: työterveyttä, työnkuormitusta, työasenteita, työoloja, työilmapiiriä, työyhteisön arvostusta ja oman työn hallintaa.

### **3.2.1 Maslowin tarvehierarkia**

Maslowin tarvehierarkiassa (kuvio 6) ihmisellä on viisi perustarvetta: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, rakkauden ja yhteenkuuluvuuden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Edellä mainitut Maslowin perustarpeet muodostavat hierarkian, ja alemman perustarpeen täytyy olla jollain tavalla tyydytetty, ennen kuin seuraava tarve alkaa dominoida tietoista elämää. Vallitseva tarve dominoi ihmisen elämää, sillä jo tyydytetyt tarpeet eivät enää luo motivaatiota ja ylemmän tason tarpeet kielletään tai unohdetaan. (Rauramo 2008, 29.)



KUVIO 6. Maslowin tarvehierarkia (Businessballs, 2009).

Alimpana tarpeena Maslowin hierarkiassa ovat ihmisen fysiologiset perustarpeet. Tällaisia perustarpeita ovat esimerkiksi hengittäminen, juominen, syöminen, nukkuminen ja homeostaasi eli kehon automaattinen veren virtaus. Fysiologiset tarpeet ovat pohjana kaikille muille tarpeille. Jos kaikki tarpeet ovat tyydyttämättä, ihmisen elämää hallitsevat nämä perustarpeet. Nälästä kärsivän ihmisen on vaikea ajatella muuta kuin ruokaa. (Rauramo 2008, 30.)

Maslowin tarvehierarkian toinen porras on turvallisuuden tarve. Siihen kuuluu sekä fyysinen, että psykologinen turvallisuus. Toimeentulo on osa turvallisuutta, ja turvallisuuden tarve liittyy tasapainon, ja turvallisuuden saavuttamiseen ja säilyttämiseen elämässä. Kolmas Maslowin tarvehierarkian taso on rakkauden, yhteenkuuluvuuden ja liittymisen tarve. Se käsittää sosiaalisuuteen ja rakkauteen liittyviä tarpeita. Ihminen tarvitsee ystäviä ja sosiaalisia suhteita ja voi hetkittäin jopa unohtaa fysiologisia perustarpeitaan näiden tunteiden vallatessa mielen. (Rauramo 2008, 31.)

Neljäs Maslowin tarvehierarkian tarpeista on arvostuksen tarve. Maslowin mukaan ihmiset kaipaavat ja tarvitsevat arvostusta muilta ihmisiltä sekä myös itseltään. Itsensä toteuttamisen tarve on tarpeista viimeinen. Ihminen haluaa kehittää itseään ja ylittää rajojaan, ottaa käyttöön koko potentiaalinsa ja käyttää älyään. Kaikkien tarpeiden ollessa tyydytettyjä ihmisen oletetaan olevan luovimmillaan. (Rauramo 2008, 32.)

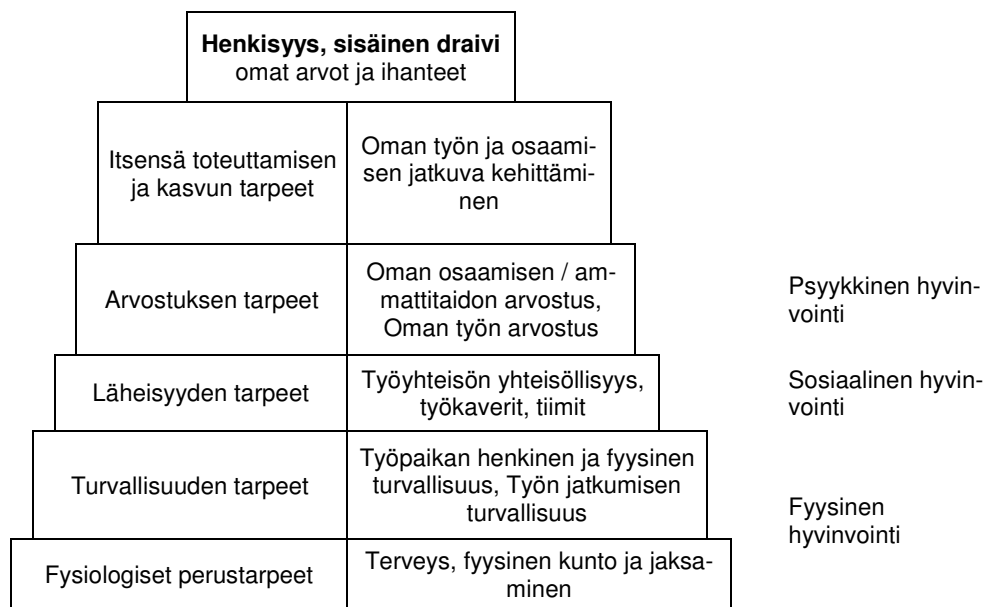
### 3.2.2 Työterveys ja työnkuormitus

Päivi Rauramo (2008, 34) kirjoittaa ihmisen perustarpeista suhteessa työhön ja motivaatioon. Rauramo on kehittänyt työhyvinvoinnin viisi porrasta Abraham Maslowin tarvehierarkian pohjalta. Rauramon työhyvinvoinnin portaat esitellään kuviossa 7.



KUVIO 7. Työhyvinvoinnin portaat – malli (Rauramo 2008, 27).

Rauramon (2008, 35) työhyvinvoinnin portaiden ensimmäinen taso sisältää psykofysiologiset perustarpeet, jotka täyttyvät, kun työ sopii sen tekijälle. Juuti ja Vuorela kirjoittavat: ”*Mielekäs työ on ihmisen hyvinvoinnin lähde*” (Juuti ja Vuorela 2003, 67). Oikein mitoitettu ja sopivan haasteellinen työ ovat tärkeitä. Liian haasteellinen työ voi johtaa stressiin, työsuorituksen heikkenemiseen ja itsetunnon vähenemiseen. Liian vähän haasteita tarjoava työ taas voi heikentää työmotivaatiota ja työsuoritusta ja johtaa jopa työpaikan vaihtamiseen. (Riikonen ym. 2003, 30.) Mielekkään ja sopivan työn lisäksi, ensimmäisen portaan tarpeet tarvitsevat täyttyäkseen riittävästi ravintoa ja liikuntaa (Rauramo 2008, 35). Myös Ojala ja Ahonen (2003, 20) kirjoittavat työhyvinvoinnin portaista, heidän työhyvinvoinnin portaansa löytyvät kuvioista 8. Heidän ensimmäisen portaan tarpeensa liittyvät ihmisen terveyteen ja fyysiseen kuntoon.



KUVIO 8. Työhyvinvoinnin kuvaaminen vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkian avulla. (Ojala & Ahonen 2003, 21.)

Psykofysiologisiin perustarpeisiin organisaatio voi vaikuttaa esimerkiksi työkuormituksen määrällä ja työterveyshuollolla. Työntekijä itse taas voi edesauttaa ensimmäisen portaan tarpeiden tyydytystä terveillä elintavoilla, joita ovat esimerkiksi säännöllinen liikunta, terveellinen ravinto ja riittävä lepo. Ihmiset kokevat kuormitusta hyvin yksilöllisesti, ja kokonaiskuormitus muodostuu sekä työpäivän aikana tulevasta kuor-

mituksesta ja vapaa-ajan kuormituksesta. Näiden ollessa tasapainossa, eli kun ihminen toipuu työpäivän kuormituksestaan vapaa-ajallaan ja pystyy viettämään virikkeellistä vapaa-aikaa, hän pystyy palautumaan ja lepäämään paremmin. (Rauramo 2008, 37–39, 60.) Työn tekeminen vie energiaa, joten on normaalia, että työnteko väsyttää. Mikäli normaali lepo ei riitä palautumiseen, on vaarana, että väsymys muuttuu uupumiseksi, ja ihmisestä tulee voimaton ja tarmoton. (Heiske 2001, 191.)

Työn fyysistä kuormitusta ovat esimerkiksi työasennot ja työliikkeet. Fyysiset kuormitustekijät vaikuttavat liikunta- ja verenkiertoelimistöön. Työtehtävän fyysistä kuormitusta arvioitaessa pitäisi kiinnittää huomiota esimerkiksi seuraaviin asioihin: työasentoon, työvälineisiin, ääniosuhteisiin, lämpötilaan, valaistukseen, työtehtävien organisointiin ja tauotukseen. Työkalusteiden olisi hyvä olla säädettävissä erikokoisten työntekijöiden tarpeisiin, ja niiden säätämiseen perehdyttää ja opastaa työntekijöitä. Hyvistä ergonomisista kalusteista ei ole hyötyä, jos niitä ei osata tai viitsitä säätää oikein. Liiallinen melu voi aiheuttaa suorituskyvyn heikkenemistä, ärtymystä ja nukkumisvaikeuksia. (Rauramo 2008, 42–43, 45, 103.) Lehdon ja Sutelan (2008, 122–124) tutkimuksen mukaan suomalaisilla työpaikoilla suurimpia häirtatekijöitä ovat melu, vaikeat työasennot, yksipuoliset työliikkeet ja ilmanvaihdon toimimattomuus.

Psykososiaalinen työympäristö koostuu esimerkiksi työn johtamisesta, työn organisoinnista ja työpaikan viestinnästä. Psykososiaalista kuormitusta voidaan vähentää, esimerkiksi edistämällä työn ja kiireen hallintaa, yksilön vaikutusmahdollisuuksia ja työilmapiiriä. (Rauramo 2008, 54–59). Työn hyvä organisointi tarkoittaa kohtuullisia ja selkeitä tavoitteita, päätöksentekoa tasolla, jolla on tarkin tieto, ajantasaisia työmenetelmiä ja hyvää työnjakoa sekä yhteistyötä (Riikonen ym. 2003, 23).

Stressi johtuu kiireestä, ja jatkuva kiire on kuluttavaa (Heiske 2001, 21). Stressi on kuitenkin osa ihmisen elämää, mutta kun sen hallinta pettää, ihminen voi luovuttaa ja lamaantua, mikä voi johtaa vakavaan työuupumukseen. Liiallisen stressin oireita ovat esimerkiksi unihäiriöt, keskittymisen heikkeneminen ja fyysiset kivut. (Rauramo 2008, 59.) Kiire työssä haittaa erittäin tai melko paljon melkein joka kolmatta (31 %) suomalaista palkansaajaa (Lehto & Sutela 2008, 66). Heiskeen (2001, 11, 21) mukaan kiire ei välttämättä ole pelkästään negatiivinen asia työpaikalla. Kiire voi toimia organisaation tukipylväänä, kiire auttaa organisaatioita pysymään pystyssä. On myös ihmi-

siä, jotka tarvitsevat tietynlaisen kiireen ja painetilan pystyäkseen työskentelemään tehokkaasti.

### 3.2.3 Työasenteet, työolot ja työilmapiiri

Rauramon työhyvinvoinnin portaiden toinen askel on turvallisuuden tarve. Turvallisuuden tunteeseen vaikuttavat työpaikan jatkuvuus ja riittävä toimeentulo sekä turvallinen työ ja työympäristö. Rauramo määrittelee turvallisen työpaikan seuraavasti: ”mahdollistaa toimeentulon, fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin sekä osaamisen ylläpidon”. (Rauramo 2008, 85.) Ojala ja Ahonen (2003, 20) kutsuvat työympäristön henkistä ja fyysistä turvallisuutta yksilön psyykkiseksi hyvinvoinniksi, ja se on heidän työhyvinvoinnin portaidensa toinen osa-alue.

Turvallisuuden tarpeen tyydyttämiseksi tarvitaan turvallinen työympäristö. Työympäristön turvallisuuteen ja tapaturmien vähentämiseen voidaan vaikuttaa parhaiten yhteistyöllä, joka kattaa kaikki organisaation tasot ylintä johtoa myöten. Työsuojelu- ja työterveyshenkilöstöä kannattaa käyttää asiantuntija-apuna pyrittäessä kohti turvallisempaa työympäristöä. Työnantaja joutuu maksumieheksi myös työntekijälle vapaa-aikana tapahtuneissa tapaturmissa. Suomessa tapahtuvista tapaturmista kaksi kolmasosaa tapahtuu vapaa-ajalla, joten turvallisuusajattelu tulisi ulottaa kattamaan myös työntekijöiden vapaa-aika. (Rauramo 2008, 93, 95, 100.)

Työsuojelunormien mukaan jokaisella on oikeus turvalliseen työympäristöön, ja vastuu tästä on pääsääntöisesti sillä, jonka toimeksiannosta töitä tehdään. Työnantajalla on lakisääteinen velvollisuus huolehtia turvallisesta työympäristöstä. Suomessa on voimassa olevat lait työturvallisuudesta, työsopimuksista, työterveyshuollosta ja työsuojelun valvonnasta. (Juuti & Vuorela 2002, 138.) Työturvallisuuslain ensimmäisen luvun ensimmäisestä pykälästä käy ilmi lain tarkoitus: parantaa työympäristöä ja työolosuhteita ja ennalta ehkäistä työntekijöiden henkisiä ja fyysisiä terveyshaittoja. Toisen luvun kahdeksas pykälä säätelee työnantajan yleisestä huolehtimisvelvoitteesta seuraavasti ”Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä”. (L 23.8.2002/738.)



Turvattomuuden tunnetta työympäristössä lisää pelko työväkivallasta, joka voi olla fyysistä tai henkistä. Se voi olla työpaikan sisäistä tai väkivallan uhka voi tulla asiakkaan taholta. (Rauramo 2008, 110–111.) Yli neljäsosa (26 %) työssäkäyvistä suomalaisista naisista ja 13 prosenttia miehistä on kokenut väkivaltaa tai sen uhkaa työssään asiakkaiden taholta (Lehto & Sutela 2008, 108). Asiakkaiden taholta tuleva väkivallan uhka on suurin palvelu- ja sosiaalialan ammattiteissa. Työnantaja voi ennaltaehkäistä ja varautua työväkivaltaan laatimalla toimintaohjeet uhkaavien tilanteiden varalle, joihin sisältyy myös jälkihoitoa väkivallan uhriksi joutuneelle. (Rauramo 2008, 112–113.) Asiakastilanteissa tilanteen hallinta täytyy pyrkiä säilyttämään työntekijällä (Heiske 2001, 49).

Työpaikalla tapahtuva kiusaaminen, erilainen häirintä ja epäasiallinen käytös on Rauramon mukaan yksi työväkivallan muoto. Työkavereiden taholta tuleva häirintä voi johtaa työilmapiirin huononemiseen, työn ilon häviämiseen, masennukseen ja sairauslomaan. (Rauramo 2008, 110, 116.) Melkein puolet (43 %) suomalaisista palkansaajainaisista ja neljäsosa (25 %) miehistä on joutunut häirinnän tai epäasiallisen kohtelun kohteeksi työssään. Lähes puolet (44 %) palkansaajista on havainnut kiusaamista omalla työpaikallaan ja neljäsosa (25 %) on itse joutunut kiusaamisen kohteeksi jossain vaiheessa työuraansa. (Lehto & Sutela 2008, 110–112.) Työturvallisuuslain (L 23.8.2002/738) neljännen luvun 18 pykälä, määrää työntekijän välttämään sellaista epäasiallista ja häiritsevää toimintaa, joka voi aiheuttaa haittaa tai vaaraa muiden työntekijöiden terveydelle. Saman lain viidennen luvun 28. pykälässä säädetään seuraavaa työnantajan velvollisuudesta:

*Jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi. (L 23.8.2002/738.)*

Työpaikalla voi esiintyä, joko esimiesten ja alaisten välisiä tai työntekijöiden keskinäisiä, ristiriitoja. Ristiriitojen esiintyminen vähentää työhyvinvoinnin tasoa. Ristiriitoja voidaan vähentää yhteistyöllä, luottamuksella ja avoimella keskustelulla. (Riikonen ym. 2003, 25.)

Rauramon (2008, 35, 122) työhyvinvoinnin portaiden kolmas askel on liittymisen tarve. Tämän tarpeen tyydyttymistä tukee työnantajan yhteishenkeä kohottava toiminta. Työyhteisön avoimuus ja yksilön vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä auttavat liittymisen tarpeen täyttymisessä. Myös työnantajan henkilöstöstä ja tuloksesta huolehtimisella on positiivinen vaikutus ihmisten yhteenkuuluvuuden tunteelle. Työntekijä itse voi auttaa olemalla joustava, ja hyväksymällä erilaisuutta, sekä suhtautumalla kehitykseen myönteisesti. Otalan ja Ahosen (2003, 21) työhyvinvoinnin portaiden kolmas askelma on läheisyyden tarpeet. Siihen kuuluu halu kuulua johonkin, esimerkiksi työyhteisöön. Ihmissuhteet sekä työssä, että vapaa-ajalla auttavat läheisyyden tarpeen tyydyttämisessä.

Ihmiset liittyvät erilaisiin yhteisöihin ja ryhmiin, esimerkiksi perheeseen, urheiluseuraan tai työyhteisöön, läpi elämänsä. Ihminen on tunteva olento, joten ihmissuhteet töissä ja työkaverit eivät ole yhdentekeviä, vaan ne ovat osa työmotivaatiota, työhyvinvointia ja tuloksellisuutta. (Rauramo 2008, 123.) Lehdon ja Sutelan (2008, 192) mukaan yli kaksi kolmesta (68 %) palkansaajasta kokee, että suhteet työtovereihin lisäävät nykyisessä työssä viihtymistä. Rauramon (2008, 122) mukaan yhteisöt ovat ihmisen toiminnan ja olemassaolon edellytyksiä ja yhteisöistä ihminen saa kaikkein eniten voimaa.

Jokainen ihminen haluaa onnistua työssään ja kokee sen tärkeäksi asiaksi. ”*Olisi hyvä, jos työpaikan ihmissuhteissa olisi samaa kannustavuutta kuin parhaimmillaan urheilukilpailuissa yleisön ja oman joukkueen välillä.*” (Juuti & Vuorela 2002, 71.)

Avoin ja luottamuksellinen työilmapiiri on yksi työmotivaation ja työhyvinvoinnin lähde, ja se edistää sitoutumista työyhteisöön. Työilmapiiriä voidaan kehittää esimerkiksi rakentamalla luottamusta ryhmän ja esimiehen välille. (Rauramo 2008, 130–131.)

Työilmapiirin kehittäminen lähtee Juutin ja Vuorelan (2002, 71) mukaan siitä, että asioista aletaan puhua avoimesti työpaikan sisällä. Työkavereille on annettava mahdollisuus selittää, miksi he tekevät asioita niin kuin tekevät, ja tarpeen tullen on oltava valmis tulkitsemaan asioita uudelleen, eri näkökulmasta. Myös Pirkko Heiskeen (2001, 93, 104) käsityksen mukaan, vilpitön ja avoin keskustelu auttaisi kehittämään työilmapiiriä useimmilla työpaikoilla. Avoin keskustelu auttaisi ihmisiä ymmärtämään

toisten näkökulmat paremmin. Esimiesten tehtävänä on seurata, että mielipiteensä saa sanoa vapaasti. Avoimelle keskustelulle olisi ilmeisesti tilaa suomalaisilla työpaikoilla, sillä Lehdon ja Sutelan (2008, 77) tutkimuksen mukaan suomalaisista palkansaajista neljäsosan (25 %) mielestä työpaikalla vallitsee avoin ilmapiiri. Heiskeen (2001, 103) mukaan avoimeen keskusteluun ei kuitenkaan voida pakottaa, keskustelulle voidaan vain antaa tilaa syntyä.

Mikäli ihmiset työpaikalla ovat ärtyneitä, pahantuulisia ja puhuvat toisten selän takana, he levittävät samalla pahoinvointia ja kireyttä koko työympäristöön. Mikäli esimies itse levittää pahoinvointia ja myrkyttää työilmapiiriä, se vaikuttaa nopeasti koko ryhmään. (Juuti 2006, 83.) Työyhteisöä voidaan kehittää ja sitoutumista edistää myös esimerkiksi oikeudenmukaisella työnjaolla, turvallisilla työvälineillä, välittämällä, kunnollisella perehdyttämällä ja palautetta antamalla (Rauramo 2008, 130–131).

### **Työyhteisön arvostus ja oman työn hallinta**

Neljäs porras Rauramon (2008, 143–144) työhyvinvoinnin portaissa on arvostuksen tarpeet. Ihminen kaipaa arvostusta sekä muilta, että myös itseltään. Työpaikoilla onkin jokaisen ihmisen työpanos otettava huomioon ja kaikkia on kohdeltava arvostavasti. Yksilö kokee itselleen tärkeiltä ihmisiltä saadun arvostuksen erityisen tärkeänä. Tällaisia henkilöitä ovat esimerkiksi perheen jäsenet, työtoverit, esimies tai asiakkaat. Muilta ihmisiltä saatuun arvostukseen vaikuttaa se, kuinka paljon ihminen arvostaa itse itseään ja omaa työtään. Lehdon ja Sutelan (2008, 197) mukaan yli viidesosa (22 %) palkansaajista kokee arvostuksen puutteen heikentävän nykyisessä työssä viihtymistään. Otalan ja Ahosen (2003, 21) työhyvinvoinnin portaiden neljäs taso on myös arvostuksen tarpeet ja se koostuu omasta ja muiden arvostuksesta. Heidän mukaansa työelämän arvostus perustuu osaamiseen ja ammattitaitoon. Näiden kahden tekijän mukaan ihminen myös valitaan töihin ja työryhmiin.

Itsensä toteuttamisen tarve on Rauramon (2008, 160) työhyvinvoinnin portaiden viides ja viimeinen askel. Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito, sekä jatkuva uuden oppiminen ovat yksilön kannalta keskeisiä asioita tällä portaalla. Osaaminen on yritysten ja yksilöiden kilpailukyvyn ydin. Lehdon ja Sutelan (2008, 51–52) mukaan melkein puolet (45 %) suomalaisista palkansaajista pitääkin itsensä kehittämistä erittäin tärkeänä, ja lähes puolet (43 %) kokee, että siihen on hyvät mahdollisuudet työssä.

Otala ja Ahonen kutsuvat viidettä porrasta itsensä toteuttamiseksi ja kasvun tarpeiksi. Tällä portaalla ihmisillä on jatkuva halu kehittää omaa osaamistaan ja oppia uutta, sekä olla luovia ja innovatiivisia. Ihmisillä on päämääriä ja he haluavat saavuttaa ne. (Otala & Ahonen 2003, 21.) Innovatiivinen ihminen on työtään rakastava ja työhönsä pitkäjänteisesti keskittyvä, hyvinvoiva työntekijä (Juuti & Vuorela 2002, 82).

Otala ja Ahonen (2003, 21–22) lisäävät työhyvinvoinnin portaisiinsa vielä kuudennen tason, joka on henkisyys ja sisäinen tahto, sekä halu. Siihen kuuluvat ihmisen omat arvot, motiivit ja ihanteet. Nämä ohjaavat ihmisten toimintaa ja sitoutumista eri asioihin. Tällä portaalla Otala ja Ahonen haluavat viitata vanhojen yhteiskunnan turvarakenteiden murtumiseen, ja siihen, että jokaisen ihmisen on otettava enemmän vastuuta omasta elämästään. Työhyvinvointikin lähtee omasta halusta. Johdon toimet eivät paljoa auta, jos ihminen itse ei halua voida hyvin. Tilastokeskuksen työolotutkimuksessa kysyttiin nykyisessä työssä viihtymistä lisääviä tekijöitä. Eniten kannatusta sai työn itsenäisyys. Peräti 70 prosenttia palkansaajista pitää työn itsenäisyyttä tärkeänä viihtymisensä kannalta. (Lehto & Sutela, 2008, 192.)

Työhyvinvoinnin portaita ei kuitenkaan tarvitse ajatella niin, että alemman tarpeen on oltava täysin tyydytetty, ennen kuin voidaan aloittaa seuraavan tason tarpeiden tyydyttäminen. Työhyvinvoinnin portaat osoittavat kuitenkin ihmisen monet tarpeet, ja kertovat, että sitä huonompi on lähteä kehittämään ylempiä portaita, mitä huonommassa kunnossa alemmat portaat ovat. (Kinnunen & Saarikoski 2006, 111.)

### **3.2.4 Fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset työolosuhteet**

Ihmisen hyvinvointi, niin työssä kuin vapaa-aikanakin muodostuu psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Nämä kolme tekijää vaikuttavat monin tavoin toisiinsa, ja niiden kehittäminen on tärkeää. Asioilla on tapana kasautua, joten hyvinvointi kasaantuu joillekin ja pahoinvointi toisille. Työhyvinvointia on mahdollista parantaa kehittämällä fyysistä, psyykkistä tai sosiaalista osa-alueita. Ei ole väliä, mitä kehittää, sillä kehittäminen saa aikaan positiivisen kierteen, ja hyvinvointi alkaa heijastua myös muille elämänalueille. (Juuti & Vuorela 2002, 64–65.) Ihminen rakentuu näistä kolmesta elämän osa-alueesta, ja ei yleensä yllä kovin korkealle yksittäisellä

osa-alueella, jos kaksi muuta ovat heikossa kunnossa (Kinnunen & Saarikoski 2006, 107).

Maslowin tarvehierarkian alimmainen tarve on ihmisten fysiologiset tarpeet, kuten terveys (Rauramo 2008, 30) ja Juuti ja Vuorela toteavat: ”*Sairas ihminen ei työtä tee*” (Juuti ja Vuorela 2002, 64). Hyvin sekä fyysisesti, että psyykkisesti voiva ihminen pystyy saavuttamaan parhaan mahdollisen tuloksen. Laki velvoittaa yrityksiä huolehtimaan työhyvinvoinnin perusteista. Näiden lailla säädeltyjen perusasioiden tulisi olla yrityksissä hoidettu. (Ojala & Ahonen 2003, 22, 26–27.) Yksilön fyysistä työkykyä ja terveyttä voidaan edistää esimerkiksi terveydenhoitoa, terveellisiä elintapoja ja liikuntaa lisäämällä (Vesterinen 2006, 32).

Maslowin tarvehierarkian toinen tarve on turvallisuuden tarve (Rauramo 2008, 31). Työympäristöä voidaan kehittää turvallisempaan suuntaan, esimerkiksi pienentämällä työympäristössä esiintyviä riskejä ja parantamalla työtiloja ja työvälineitä. Vesterinen on luokitellut fyysisiä tekijöitä, jotka joko edistävät työhyvinvointia, tai aiheuttavat työpahoinvointia. Työhyvinvointia edistäviä tekijöitä ovat terveellinen ja turvallinen työympäristö, johon kuuluu ergonomia, valo, työvälineet, ilmastointi sekä työntekijän terveys ja fyysinen kunto. Työpahoinvointia taas synnyttävät epämiellyttävät työolosuhteet, kuten, home, kylmyys, pienet työtilat, meluisa työympäristö, huonot työvälineet, puutteellinen työturvallisuus ja heikko fyysinen kunto. (Vesterinen 2006, 33, 37).

Psyykkistä työhyvinvointia on muun muassa hyvä työilmapiiri, jossa ei ole työpaikkakiusaamista. Myös tunne työpaikan pysyvyydestä kasvattaa psyykkistä hyvinvointia. Psyykkiseen työhyvinvointiin vaikuttaa myös selkeä työtehtävien jako, jolloin jokainen tietää, mitä hänen täytyy tehdä, ja mitä muut tekevät. Selkeällä työnjaolla voidaan poistaa epävarmuustekijöitä työpaikalta. (Ojala & Ahonen 2003, 20.) Psyykkisessä pahoinvoinnissa korostuu tyytymättömyyden ja onnettomuuden tunne, psyykkisessä hyvinvoinnissa taas tyytyväisyys ja onnellisuus (Riikonen ym. 2003, 12).

Maslowin tarvehierarkian ylimmät tasot sisältävät liittymisen-, arvostuksen-, ja itsensä toteuttamisen tarpeet (Rauramo 2008, 31–32), samojen tarpeiden tyydyttämistä ihminen tarvitsee myös työelämässä. Sosiaaliin työolosuhteisiin vaikuttavat ihmissuhteet

työpaikalla ja hyvinvointiin ihminen tarvitsee myös toimivia ihmissuhteita työpaikan ulkopuolella. Ihmisen kokemalla arvostuksella on myös paikkansa psyykkisiä työolosuhteita parantavana tekijänä. Työpaikalla saatu arvostus luo turvallisuutta työpaikan pysyvyyden kannalta. Tietotyöläisten työn tulos on hyvin pitkälti riippuvainen heidän kyvystään ajatella ja tuottaa uutta tietoa, mikä korostaa hyvän psyykkisen ja sosiaalisen työympäristön tärkeyttä. Hyvien työolosuhteiden vaatimukset ovat muuttuneet siitä kun työ vielä oli pääasiassa fyysistä. Silloin yleensä riitti, että työympäristö oli fyysisesti turvallinen ja ihmiset fyysisesti hyvässä kunnossa. Tietotyöläisten työhyvinvointi vaatii kuitenkin myös psyykkisesti ja sosiaalisesti hyvää ympäristöä. On luotava sellaiset työolosuhteet, että ihmiset uskaltavat ja pystyvät innovatiiviseen työhön. (Ojala & Ahonen 2003, 21–22, 40.)

### 3.2.5 Esimiestyö

Mikko Ivalo kirjoitti 1940-luvulla esimiehistä seuraavasti:

*Esimiehen tulee olla ennen kaikkea jämerä ja ruumiinrakenteeltaan vankka. Hän säilyttää isällisen arvovallan pitämällä tiukkaa kuria ja hiljentämällä vastalauseet alkuunsa. Käskyläiset palkitsevat hyvän johtajan nöyryydellä ja tottelevaisuudella. (Karppanen 2006, 159.)*

Tämä esimiehen määritelmä kuvaa entistä, perinteistä käsitystä hyvästä esimiehestä ja johtamistavasta. Näitä esimiehiä Juuti ja Vuorela (2002, 13–15) kuvaavat sanalla patriarkka. Esimies oli isähahmo, joka aina tiesi, mikä on parasta alaisille, koska hän tiesi enemmän kuin muut. Nykyään maailman muuttuessa ei edellä kuvatulla patriarkaalisella johtamisella enää saavuteta hyviä tuloksia. Tietoa on niin paljon ja se muuttuu koko ajan, ettei yksi ihminen, ei edes esimies, voi tietää ja hallita kaikkea. Nyt johtajan pitää luoda hyvää ilmapiiriä ja saada ihmiset vuorovaikutukseen toistensa kanssa. Juuti ja Vuorela vertaavat hyvää johtamista ja nykyaikaista organisaatiota jazz-yhtyeeseen ja valmentavaan johtamiseen. Jazz-yhtye koostuu ammattilaisista, jotka soittavat yhdessä ja saavat näin aikaan huipputuloksen. Jokainen yhtyeen jäsen innovoi ja improvisoi yhteisen menestyksen eteen. Heiskeen (2001, 173) mukaan esimiehen ja alaisen välinen suhde on työyhteisön vaikeimpia ongelmia.

Työyhteisöjen hyvinvointia voidaan kehittää monin eri tavoin, mutta johtaminen vaikuttaa kaikkeen, mitä organisaatiossa tehdään ja esimiestyö on keskeisin ilmapiiriin

vaikuttava tekijä. Työntekijän kannalta tunne siitä, että hallitsee työnsä, on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Ilman hallinnan tunnetta työtä leimaa epävarmuus ja pelko. Hallinnan tunne katoaa helposti nopeasti muuttuvassa maailmassa. Esimiesten johdolla aloitetaan muutoksien hallitseminen. Heidän johdolla tai aloitteesta työpaikalla voidaan järjestää myös koulutusta henkilöstölle, jolloin hallinnan tunne säilyy paremmin. (Juuti & Vuorela 2002, 5, 32.)

Hyvä johtaminen edesauttaa työhyvinvointia ja huono, liian ankara ja kylmäkiskoinen johtaminen edesauttaa pahoinvointia. Organisaatiot ja myös itse työt ovat viime vuosien aikana muuttuneet. Aikaisemmin organisaatiot olivat hierarkkisia, ja jokaisella oli niissä oma asemansa ja tehtävänsä. Korkeat, kankeat ja hierarkkiset organisaatiot eivät kyenneet vastaamaan tietoyhteiskunnan muuttuneisiin haasteisiin. Tietoyhteiskunnan nopeasti muuttuvilla markkinoilla tarvitaan innovaatioita, osaamista ja luovuutta. Organisaatiothan syntyvät ihmisten jatkuvan vuorovaikutuksen kautta, ja jotta organisaatioon saadaan aikaan luovuutta ja innovaatioita, on ihmisten välisille vuorovaikutussuhteille annettava tilaa. (Juuti 2006, 77–78.)

Heiske (2001, 174–175) listaa esimiehen tehtäviä: organisoida työnjako ja työtavat, huolehtia työn jatkuvuudesta, kehittää työryhmää ja tehtävä vaikeat päätökset. Esimiehellä on paljon työnrakenteisiin liittyviä tehtäviä, ja esimiehen tehtävänä onkin vetää suuria linjoja. Pirkko Vesterinen (2006, 47) määrittelee hyvän johtajan ja esimiehen ominaisuuksia muun muassa seuraavilla tavoilla. Hyvä esimies on rehellinen, tiedottaa asioista avoimesti, delegoi vastuuta, kuuntelee alaisia, toimii oikeudenmukaisesti, arvostaa työntekijöitään ja kantaa vastuun. Hyvä esimies myös johtaa ennalta tiedossa olevien ja yhteisesti sovittujen suuntaviivojen mukaan.

Nykyaikaisen tietotyöläisen johtaminen on auttamista. Tietotyöläisiä voidaan auttaa tekemään mahdollisimman hyviä työsuorituksia, ja työyhteisöllä ja johtamisella tuetaan yksilöitä. Esimiesten täytyy johtaa osaamista. Osaamisen johtaminen ei kuitenkaan ole vain johdon ja esimiesten asia, vaan myös työntekijöiden on itse johdettava omaa osaamistaan. Työntekijä voi omilla valinnoillaan edistää omaa ja koko työyhteisön työhyvinvointia ja osaamista. Kun ihmiset voivat hyvin ja tuntevat hallitsevansa työnsä, he pystyvät innovatiiviseen työhön. (Salojärvi 2006, 56–58.)

Osaamisen johtaminen perustuu pieneen osaan strategista johtamista, ja loput ihmisten johtamista. Strateginen puoli tarkoittaa sitä, että yrityksen tulisi pysyä niissä toiminnoissa, mitä osaamista sillä ja sen henkilöstöllä on. Ihmisten johtajuutta on se osa, jonka mukaan menestykselle luodaan oikea perusta osaamista hallitsevista henkilöistä, heidän osaamisensa kehittämisestä ja osaamisen pysymisestä yrityksessä. Tiedolla johtaminen linkittyy vahvasti osaamisen johtamiseen. Se korostaa erityisesti tiedon hankinnan, hallinnan, siirtymisen, säilymisen ja lisääntymisen merkitystä johtamisessa. Tiedolla johtaminen saattaa toimia joidenkin ihmisten kanssa, mutta tieto ei takaa tehokkuutta, oikeaa asennetta ja innostuneisuutta. (Haapalainen 2005, 22–23.)

Organisaatioon on luotava johtamisen avulla jatkuvan oppimisen ilmapiiri. Esimiehen tulee tukea johdettaviaan, kuunnella heitä ja auttaa heitä kehittymään työssään. Työyhteisöön on luotava sellainen ilmapiiri, että ihmiset uskovat organisaatioon ja sen kykyyn saavuttaa tuloksia. Organisaatiot menestyvät, jos ne ovat innovatiivisia, ja ol-lakseen innovatiivisia organisaatioissa täytyy vallita hyvä työhyvinvoinnin taso. Esimiesten johdolla pystytään kehittämään jokaisen työntekijän työsuoritusta. Juuti vertaa tätä kehittämistä urheiluun, jossa jokaista suoritusta voidaan kehittää. Työsuorituksen kehittyminen vaatii kuitenkin sen, että esimies alkaa uskoa ihmiseen ja haluaa kuunnella, uskoa, tukea ja auttaa häntä huipputulosten saavuttamisessa. Johtaminen ja sen tulokset, sekä hyvät, että huonot saavutukset, ovat yhteisiä. Hyvän johtamisen tulokset näkyvät hyvinvoivana ja keskustelevana työympäristönä, jossa on paljon vuorovaikutusta ihmisten kesken. (Juuti 2006, 84–86, 90.) Esimies voi tukea johdettaviaan muun muassa rohkaisemalla, arvostamalla, auttamalla ja keskustelemalla (Riikonen ym. 2003, 24).

Juutin ja Vuorelan (2002, 12–13, 19, 38) käsityksen mukaan, ihmisten johtamisella saavutetaan parempia tuloksia kuin asioita johtamalla. Nykyaikaisessa työelämässä ja organisaatioissa kukin ihminen on oman työnsä paras asiantuntija. Esimiehet eivät voi tietää kaikkea, eivätkä he voi ratkaista kaikkia ongelmia. Yleisperiaatteena työhyvinvointia tukevalle johtamiselle onkin, että esimiesten täytyy keskustelemalla ja kuuntelemalla pyrkiä auttamaan ja ratkaisemaan ongelmia. Jokainen ihminen pyrkii onnistumaan työssään, ja saavuttamaan hyviä tuloksia sekä itselleen, että organisaatiolle. Esimiesten tehtävä on auttaa ihmisiä saavuttamaan hyviä tuloksia, ja tukea ihmisiä



silloin, kun asiat eivät mene hyvin. Ihmisten tukemisesta on tullut esimiesten työn tärkein tekijä, ja se mahdollistaa organisaation menestyksen.

## **4 TYÖHYVINVOINTI JA YRITYKSEN TULOS**

Työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa yrityksen menestykseen ja tulokseen monella tavalla, ja työhyvinvoinnin puute lisää kustannuksia. Työhyvinvoinnilla voidaan pienentää sairauspoissaolojen ja työtapaturmien määrää, sekä edesauttaa työtyytyväisyyttä ja motivaatiota työtä kohtaan. Hyvä työtyytyväisyys taas parantaa palvelutasoa ja sitä kautta asiakastyytyväisyyttä, ja edelleen koko yrityksen kilpailukykyä. Yritykseen, jossa vallitsee hyvä työilmapiiri, haluavat ihmiset tulla töihin, ja pysyä yrityksen palveluksessa. Hyvä työilmapiiri parantaa ihmisten halua sitoutua yritykseen, ja hyvä työilmapiiri tukee ihmisten halua kouluttautua paremmiksi osaajiksi. Osaamisesta tulee kilpailuetu vasta siinä vaiheessa, kun ihmiset jakavat osaamisensa toistensa kanssa, sillä yrityksissä on aina hiljaista tietoa, joka koostuu kokemuksen mukanaan tuomasta osaamisesta. Tämä hiljainen tieto on myös saatava käyttöön yrityksen sisällä. (Ojala & Ahonen 2003, 23, 49.) Henkilöstön osaaminen vaikuttaa keskeisesti siihen, kuinka hyvin yritys saavuttaa tavoitteensa (Hätönen 1999, 7).

### **4.1 Työhyvinvointi ja yrityksen kannattavuus**

Yrityksen on pärjätäkseen osattava tuottaa asiakkailleen sellaisia tuotteita, kuin asiakkaat omassa, muuttuvassa toimintaympäristössään tarvitsevat. Yrityksen tuotteiden on oltava sekä laadukkaita, että oikean hintaisia, joten niiden tuottamisen täytyy tapahtua mahdollisimman kustannustehokkaasti. Henkilöstön sairauspoissaolot syövät yrityksen kannattavuutta, sillä keskimäärin sairauspoissaolot ovat Suomessa noin viisi prosenttia palkkakustannuksista. Sairauslomalla oleva ihminen tulee kalliiksi yritykselle, koska hänen toteutunut ja laskennallinen työaikansa eivät kohtaa. Lisäksi sairastuneen tilalle joudutaan mahdollisesti palkkaamaan sijainen, joka ei välttämättä osaa työtä yhtä hyvin. Sijaisen palkkaaminen maksaa yritykselle lisää, esimerkiksi tuotannon viivästyksinä ja muiden työntekijöiden lisääntyneenä työtaakkana, joka taas uuvuttaa jäljelle

jääneitä entistä enemmän. Pahimmillaan hidas toimitusprosessi voi johtaa jopa tyytymättömään asiakkaaseen, ja kun asiakas on tyytymätön, se näkyy ennen pitkää yrityksen tuloksessa. Työhyvinvoinnin parantamisella voidaan vaikuttaa suoraan sairauspoissaolojen määrään. Pienentyneet sairauspoissaolot taas vaikuttavat suoraan yrityksen tulokseen ja kilpailukykyyn. Sairauspoissaoloja tulee pyrkiä vähentämään työhyvinvointia lisäämällä. Jos niitä yritetään vähentää kontrollia lisäämällä, tai luomalla palkkiojärjestelmiä vähistä sairauspoissaoloista, se voi heikentää henkilöstön terveyttä pitkällä aikavälillä. Henkilöstön terveyden heikkeneminen taas johtaa vääjäämättä jossain vaiheessa tilanteeseen, jossa sairauspoissaolot kasvavat ja työntekijöiden tuottavuus laskee. Tuottavuuden lasku taas heikentää kustannustehokkuutta, kannattavuutta ja yrityksen tulosta. (Ojala & Ahonen 2003, 36, 44, 54, 56.)

Myös työtapaturmat syövät yrityksen kannattavuutta, samoista syistä kuin sairauspoissaolotkin. Lisäksi yritys, jossa tapahtuu paljon työtapaturmia, ei ole kovin haluttu työnantaja eikä yhteistyökumppani. Työtapaturmat ja työperäiset sairaudet ovat suuri kuluerä myös kansantaloudellisesta näkökulmasta, sillä ne rasittavat arvioiden mukaan Suomen bruttokansantuotetta noin kolme prosenttia vuosittain. (Ojala & Ahonen 2003, 37–38.) Suomen vuoden 2008 bruttokansantuotteesta kolme prosenttia on noin 5,6 miljardia euroa (Tilastokeskus 2009).

Pienentämällä työtapaturmien määrää voidaan vaikuttaa esimerkiksi vakuutusmaksujen suuruuteen. Rauramon mukaan Suomessa ja maailmassa on yrityksiä, jotka ovat toteuttaneet, tai toteuttavat menestyksellä nolla työtapaturmaa – ohjelmaa. Hän listaa muutamia peruseriaatteita tuon saavuttamiseen: yksikään tapaturma ei ole hyväksyttävä, tapaturmat eivät ole vahinkoja tai sattumaa, kaikki tapaturmat voidaan estää, turvallisuus on kaikkien asia ja johdon sitouttaminen on välttämätöntä. Työtapaturmien torjuminen lähtee ylimmän johdon asenteista, mutta tavoitteeseen pääsyyn vaaditaan kaikkien yhteistyötä. (Rauramo 2008, 19, 93–95.) Poissaolon aiheuttaneet työtapaturmat ovatkin Suomessa vähentyneet. Vuonna 1977 palkansaajista 9 prosentille oli tapahtunut poissaolon aiheuttanut työtapaturma viimeisen 12 kuukauden aikana. Vuonna 2008 lukema oli pienentynyt 5 prosenttiin. (Lehto & Sutela 2008, 182.)

Työhyvinvointiin panostamalla voidaan myös parantaa yrityksen tuotteiden laatua. Laatuun vaikuttaa työntekijöiden osaaminen ja motivaatio, sekä asiakkaan tarpeiden

ennakoiminen muuttuvassa toimintaympäristössä. (Ojala & Ahonen 2003, 56.) Kehittämällä työyhteisön hyvinvointia saadaan luovuutta esiin. Vain terve, hyvinvoiva ja työstään pitävä henkilö pystyy innovatiiviseen työhön. (Juuti & Vuorela 2002, 82.) Tarjoamalla laadukkaita tuotteita yritys pystyy takaamaan asiakkaiden tyytyväisyyden, ja tyytyväinen asiakas tulee takaisin (Ojala & Ahonen 2003, 56).

## 4.2 Työhyvinvointi ja yrityksen varallisuus

Perinteisen määritelmän mukaan yrityksen varallisuutta kuvaa sen tase. Nykyään erityisesti tietoyrityksissä, voi tällä perinteisellä tavalla mitattuna olla hyvin vähän varallisuutta. (Ojala & Ahonen 2003, 51, 60.) Perinteisen, pääomavaltaisen teollisuuden aikakaudella tuotannontekijät olivat pääosin fyysisiä, ja myös niiden valmistamat tuotteet olivat fyysisiä. Nykyään, erityisesti tietoyritysten, tuotannontekijät muodostuvat yhä enemmän aineettomasta pääomasta ja tietointensiivisten yritysten valmistamat tuotteet ovatkin usein aineettomia. Aineetonta pääomaa on vaikeampi mitata kuin fyysisiä tuotannontekijöitä, kuten koneita ja laitteita. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan esimerkiksi osaamista, tietoa, yrityksen brändiä ja verkostoja, joissa yritys toimii. (Roos, Fernström, Pionius & Rastas 2006, 8.)

Pörssiyritysten markkina-arvo määräytyy markkinoilla, eli pörssissä, kertomalla osakkeiden lukumäärä osakkeen arvolla, eli sen hetkisellä pörssikurssilla. Yrityksen kirjanpitoarvo taas on yrityksen oman pääoman arvo ja nähdään yrityksen taseesta. (Eronen 1999, 5–7.) Kirjanpito- ja markkina-arvo eivät enää nykyisin välttämättä ole sama asia. Erityisesti tietoyritysten markkina-arvo voi olla huomattavasti suurempi kuin niiden kirjanpitoarvo, tämä ero johtuu yrityksen käytössä olevasta aineettomasta pääomasta, joka ei näy perinteisessä kirjanpidossa. (Ahonen 1998, 24–25.)

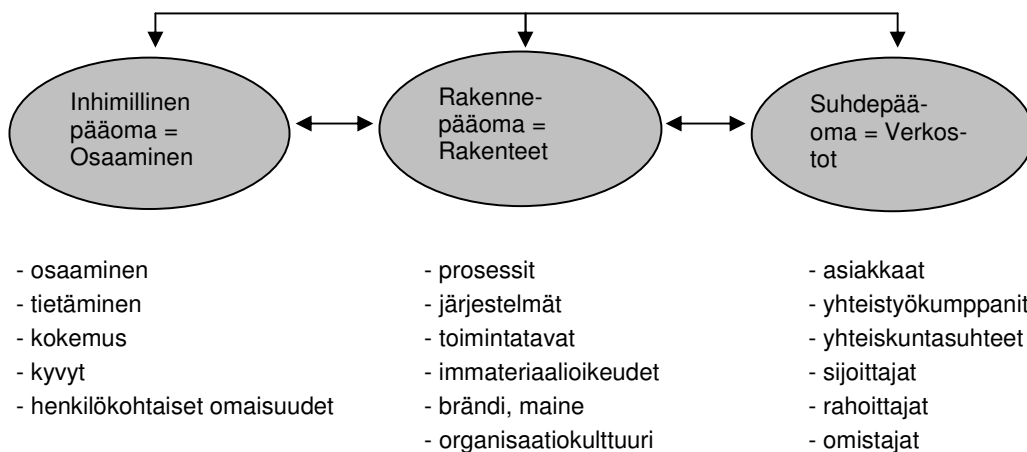
Otala ja Ahonen (2003, 61) kuvaavat tietoyrityksen tasetta kuviossa 9.

### Tietoyrityksen todellinen tase

Omaisuus	Pääoma	Markkina-arvo
Käyttöomaisuus	Vieras PO	<b>Osakkeiden markkina-arvo x osakkeiden lukumäärä</b>
Vaihto-omaisuus		
Rahoitusomaisuus	Oma PO	
Aineeton omaisuus	Ylim. markkina-arvo	

KUVIO 9. Tietoyrityksen todellinen tase.

Roos ja muut (2006, 13) jakavat aineettoman pääoman kolmeen resurssiluokkaan, inhimillinen -, rakenne-, ja suhdepääoma, kuviossa 10.



KUVIO 10. Aineettoman pääoman resurssiluokat (jaottelu eri tekijöihin on esimerkinomainen).

Aineeton pääoma voidaan jakaa seuraaviin resurssiluokkiin seuraavalla tavalla (kuvio 10). Inhimillinen pääoma tarkoittaa esimerkiksi työntekijöiden taitoja ja tietoja, innovatiivisuutta ja kokemusta. Yritys ei omista inhimillistä pääomaa, mutta hyödyntää sitä, ja se vaikuttaa yrityksen arvонуontiin. Rakennepääoma käsittää yrityksen maineen, brändin ja organisaatiokulttuurin, eli kaikki ne rakenteet ja toimintatavat, joita yrityksessä käytetään. Suhdepääomaan kuuluvat verkostot, joissa yritys on mukana, ja joita se käyttää arvонуonnissaan, esimerkiksi asiakkaat, omistajat ja yhteistyökumppanit. (Roos ym. 2006, 13–14.)

Otala ja Ahonen (2003, 62, 64) puhuvat aineettomasta varallisuudesta aineettoman pääoman sijaan. Myös Otala ja Ahonen jakavat aineettoman varallisuuden kolmeen ryhmään. Henkilöpääoma on yksilöiden suorituskykyä, rakennepääoma taas on henkilöpääoman kehittämiseen ja hyödyntämiseen liittyviä järjestelmiä. Näitä järjestelmiä ovat esimerkiksi johtamismallit, työterveysjärjestelmä ja työilmapiiri. Suhdepääomaa ovat yrityksen vuorovaikutussuhteet.

Ihmisten merkitys yritykselle kasvaa. Perinteisesti yritykset ovat arvioineet laitteiden kuntoon liittyviä riskejä ja markkinariskejä. Väärän laiteinvestoinnin voi korvata suhteellisen helposti. Tarvitaan vain uusi laite, ja sen saa rahalla. Ihmisiin liittyviä riskejä on vaikeampi korvata, ja työhyvinvoinnin puute voi aiheuttaa merkittäviä riskejä liiketoiminnalle. Henkilöstön vaihtaminen on monimutkaista. Väsynyt ja osaamaton henkilöstö voi tulla yritykselle kalliiksi. Työhyvinvoinnin puute voi aiheuttaa ketjureaktioita, jotka johtavat heikentyneeseen kilpailukykyyn, ja yrityksen varallisuuden pieneenemiseen. Jatkuvat muutokset ja uuden oppiminen voivat johtaa hallinnan tunteen katoamiseen, jos ihminen ei tunne enää osaavansa ja hallitsevansa työtään. Ammattitaito heikkenee, jos sitä ei kehitetä koko ajan. Huono työilmapiiri ja heikko esimiestyö ovat myös omiaan heikentämään työtehoa. Heikentynyt työteho taas näkyy heikentyneenä kilpailukykyinä, aineettoman varallisuuden laskuna, ja yrityksen varallisuuden pieneenemisenä. (Otala & Ahonen 2003, 65–69.)

Aineeton varallisuus ei näy yrityksen taseessa, eikä tuloslaskelmassa. Tästä syystä yritykset saattavat olla haluttomia investoimaan aineettomaan varallisuuteensa. (Roos ym. 2006, 15.) Yrityksen investoidessa uusiin laitteisiin sen tase kasvaa, ja vastaavasti kun yritys investoi henkilöstönsä koulutukseen ja työhyvinvointiin, pienenee yrityksen

tase (Ojala & Ahonen 2003, 60). Tätä Roos ja muut (2006, 15) kutsuvat kirjanpidollisen ja liikkeenjohdollisen katsontakannan väliseksi kuiluksi. Ulkoinen laskentatoimi ei tunnista aineettomia resursseja, kuten henkilöstön osaamista.

Nykyinen tapa määrittää yrityksen varallisuus tuloslaskelman ja taseen avulla kehitettiin yli 500 vuotta sitten, ja nykyisten tietoyritysten arvo koostuu paljon muustakin. Aineeton varallisuus ei kuitenkaan ole vain tietoyritysten omaisuutta, sillä jokaisella yrityksellä on hallussaan aineettomia resursseja, kuten osaamista. Työhyvinvoinnin kehittämiskuluja ei pitäisi katsoa vain perinteistä tasetta tuijottamalla, vaan kehittämiskulut pitäisi nähdä investointina yrityksen aineettomaan varallisuuteen. Uudet tehokkaat koneet nähdään investointina, joka maksaa itsensä takaisin. Samalla tavalla tulisi myös laskea investoinnit työhyvinvointiin, johtamisjärjestelmiin ja muuhun aineettomaan varallisuuteen. Työnantaja ei omista tuotantovälineitä, jos työnteko tapahtuu pääasiassa aivoilla. Aivojen ja ihmisten hyvinvointiin pitäisi investoida samalla tavalla kuin tehdään koneiden kanssa. Mikäli tuotantokone menee rikki, se huolletaan kuntoon. Näin pitäisi toimia myös aivojen kanssa. (Ojala & Ahonen 16, 59–60, 69.)

Julkaisemalla henkilöstötilinpäätöksen yritys tarjoaa enemmän tietoja itsestään sekä omaan käyttöönsä, että myös ulkopuolisten sidosryhmien käyttöön. Henkilöstötilinpäätös kertoo yrityksen henkilöstöpääoman tilasta ja määrästä. Henkilöstötilinpäätös julkaistaan yleensä samaan aikaan yrityksen tilinpäätöksen kanssa ja se on luonteeltaan virallinen asiakirja. (Ahonen 1998, 39, 48–49.) Työterveyslaitoksen (2008) mukaan:

*Henkilöstötilinpäätös kuvaa yrityksen osaamispääomaa ja henkilöstön rakennetta. Henkilöstötilinpäätös auttaa arvioimaan yrityksen tulevaisuuden näkymiä. Se antaa tietoa, joka tukee päätöksentekoa ja henkilöstön kehittämistä. Henkilöstötilinpäätöksellä on virallisen asiakirjan luonne.*

Henkilöstötilinpäätös ja normaali tilinpäätös antavat yhdessä yrityksestä tai organisaatiosta luotettavan kuvan, henkilöstötilinpäätös antaa kokonaiskuvan henkilöstöstä, sen jaksamisesta, työkyvystä ja koulutuksesta (Työterveyslaitos 2008). Henkilöstötilinpäätöksen sisältö ja laajuus vaihtelee yrityksen ja organisaation mukaan, sen sisältö voi myös vaihdella vuodesta toiseen (Ahonen 1998, 155).

Työterveyslaitos (2008) jakaa henkilöstötilinpäätöksen sisällön kahteen osaan, henkilöstötuloslaskelmaan ja henkilöstökertomukseen. Henkilöstötuloslaskelmassa henkilöstökulut jaetaan henkilöstön kehittämis-, uusiutumis- ja rasittamiskuluihin ja se perustuu normaaliin kirjanpitoon. Ahosen (1998, 60) mukaan henkilöstötuloslaskelman on tarkoitus antaa tietoa siitä, käytetäänkö yrityksen henkilöstömenoja tehokkaasti. Henkilöstökertomus täydentää henkilöstötuloslaskelmaa. Henkilöstökertomukseen kuuluvat erilaiset tunnusluvut, kuten henkilöstön kompetenssit, työajat jaoteltuina ylitöksi, normaaliksi työksi tai kotona tehdyksi työksi, lisäksi henkilöstökertomukseen voi kuulua työilmapiiri kyselyn tuloksia, työsuhdetyypit ja sekä myös muita tunnuslukuja ja mittareita. (Työterveyslaitos 2008.) Rankin (1999, 154) mukaan ”*Henkilöstötilinpäätöksessä on kyse henkilöstövoimavarojen raportoinnista*” ja seurattavat asiat voidaan jakaa kolmeen ryhmään: ”*henkilöstövoimavarojen määrään, laatuun ja yhteistoimintaan*”.

Henkilöstötilinpäätöksellä yritys tyydyttää sekä sisäisiä, että ulkoisia markkinoita. Sisäisillä markkinoilla toimivat yrityksen johto, työntekijät, ammattijärjestöt ja työterveyshuolto. Ulkoisilla markkinoilla henkilöstötilinpäätöksen tietoja hyödyntävät ulkoiset sidosryhmät, kuten rahoittajat, omistajat, asiakkaat ja alihankkijat. Henkilöstötilinpäätös välittää tietoa yrityksen henkilöstövoimavarojen kehittämisen määrästä ja suunnasta, tämä tieto vaikuttaa ainakin henkilöstön toimintaan työpaikalla, sekä potentiaalisten sijoittajien halukkuuteen sijoittaa rahaa yrityksen toimintaan. (Ahonen 1998, 33, 41.) Pelkästään henkilöstötilinpäätöksen olemassaolo kertoo yrityksen tai organisaation panostuksesta henkilöstön hyvinvointiin, osaamisen johtamiseen ja halun kehittää yritystä kehittämällä henkilöstöä (Työterveyslaitos 2008).

### **Henkilö-, rakenne- ja suhdettäoma**

Henkilöpääomalla tarkoitetaan yrityksen henkilöstöä ja sen suorituskykyä. Yrityksen aineettoman varallisuuden ydin on henkilöpääoma. Henkilöpääoma pitää sisällään työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, osaamisen ja ammattitaidon sekä arvopohjan ja motivaation. Esimiesten yksi tärkeimmistä tehtävistä onkin henkilöpääoman kasvattaminen. Tietotyötä tehdään aivoilla, ja aivojen on oltava kunnossa, että ihmisen osaaminen saadaan täysin käyttöön. Aivojen hyvinvointiin vaikuttaa suurella määrällä ihmisen psyykinen hyvinvointi ja fyysinen kunto. (Ojala & Ahonen 70–71, 122.) Mi-

tä paremmin yrityksen henkilöstöstrategia kyetään liittämään liiketoimintastrategiaan, sitä parempaa tulosta yritys pystyy tekemään (Riikonen ym. 2003, 34).

Rakennepääomaa ovat siis asiat ja järjestelmät, jotka luovat hyvinvoivan työpaikan ja mahdollistavat henkilöpääoman kehittämisen, lisäämisen, käyttämisen ja kohtaamisen suhdepääoman kanssa. Rakennepääomaa ovat esimerkiksi yrityksen henkilöpääoman tietojärjestelmät, osaamisen hallinta, johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. (Ojala & Ahonen 2003, 108–109.)

Henkilöpääoman tietojärjestelmät pitävät sisällään tietoa henkilöstön määrästä, osaamisesta ja suorituskyvystä, sekä henkilöstön sitouttamisesta yritykseen (Ojala & Ahonen 2003, 110). Yrityksen kyky sitouttaa henkilöstönsä, on yksi sen keskeisiä menestystekijöitä (Riikonen ym. 2003, 19). Osaamisen hallinnalla tarkoitetaan niitä järjestelmiä, joilla henkilöpääoman ydintä eli tietoa ja osaamista käytetään, kehitetään ja hallitaan. Vain sellaisella osaamisella ja tiedolla on yritykselle merkitystä, jota se pystyy hyödyntämään liiketoiminnassaan. Tieto ja osaaminen pitää siis saada sidottua asiakkaiden ja markkinoiden tarpeisiin. Rakennepääoman avulla saadaan henkilö- ja suhdepääoma kohtaamaan toisensa, ja oikeanlainen tieto ja osaaminen esiin ja käyttöön. (Ojala & Ahonen 2003, 113.)

Johtaminen ja esimiehet ovat tärkeimpiä yksittäisistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, sillä esimiehet ovat vastuussa työntekijöiden toimintaedellytyksistä (Wink 2006, 140). Huono esimiestyö voi ajaa ihmisen vaihtamaan työpaikkaa, ja lähteneen tilalle pitää rekrytoida, kouluttaa ja perehdyttää uusi osaaja. Työpaikan vaihtajat myös vievät menessään yrityksen henkilö- ja suhdepääomaa. Johtamisjärjestelmät, esimiestyö ja palkitsemisjärjestelmä kuuluvat myös yrityksen rakennepääomaan. Mikäli palkitsemisesta halutaan puhua työhyvinvoinnin osana, ja puhutaan aidosta ihmisten johtamisesta asioiden johtamisen sijaan, on käyttöön otettava sellaisia mittareita, jotka eivät perustu pelkästään lyhyen ajan pörssikurssiin tai myyntitulokseen. Henkilökoh- taisesta osaamisesta voidaan palkita, ja palkitsemisessa voidaan myös ottaa huomioon esimerkiksi tiimin suorituskyvyn lisääntyminen. Työhyvinvointi ei kuitenkaan ole itseisarvo, vaan sitä on verrattava liiketoiminnallisiin mittareihin. Olisi pystyttävä näkemään työhyvinvoinnin kehittämisen seuraukset yrityksen liiketuloksen parantumi-



seen. Työhyvinvoinnilla tulee tukea yrityksen tavoitteita. (Ojala & Ahonen 2003, 108, 122, 127, 134–136.)

Myös työyhteisön hyvinvointi kuuluu rakennepääomaan. Työyhteisön hyvinvoinnin alajärjestelmiksi lasketaan työterveyshuolto, työturvallisuus, työilmapiiri ja rakennelmat, jotka tukevat yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä. Työyhteisön hyvinvointiin sisältyy järjestelmiä, joilla pystytään huoltamaan, kehittämään ja käyttämään henkilöpääomaa. Hyvä ja avoin ilmapiiri tukee henkilöstön halua yhteistyöhön. Parhaiten avoin ilmapiiri syntyy, kun työpaikalla vallitsevat sellaiset olosuhteet, että ihmiset haluavat vapaaehtoisesti jakaa tietoa toistensa kanssa. (Ojala & Ahonen 2003, 108, 140, 144.)

Ojala ja Ahonen (2003, 149) tarkoittavat suhdempääomalla verkostoja, joissa yritys on mukana, yrityksen sidosryhmiä ja yhteistyökumppaneita. Suhdempääoma on sekä määrällinen, että laadullinen tekijä, eli siihen kuuluvat kaikki yrityksen vuorovaikutussuhteet ja niiden suhteiden toimivuus ja laatu. Suhdempääoman syntyminen edellyttää henkilöpääomaa, ja sen huoltamista ja käyttämistä rakennepääoman avulla. Suhdempääoma konkretisoituu yrityksen arvona tai sen tuotteiden brändiarvona. Yrityksen arvostus syntyy sen tuotteiden laadusta, ja laadun taustalta taas löytyvät osaava henkilökunta ja toimivat järjestelmät, eli henkilö- ja rakennepääoma.

Yrityksen tärkeimmät sidosryhmät Ojalan ja Ahosen (2003, 150) mukaan ovat:

- nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat
- nykyinen ja potentiaalinen henkilöstö
- nykyiset ja potentiaaliset alihankkijat
- sijoittajat ja rahoituslaitokset
- kilpailijat
- opintuottajat ja tutkimuslaitokset
- ammattijärjestöt
- viranomaiset.

Työhyvinvoinnin merkitys asiakassuhteisiin on suuri, sillä väsynyt ja huonosti työnsä tekemään motivoitunut työntekijä ei jaksaa tai pysty luomaan hyvää suhdetta asiakkaisiin. Yrityksen, ja sen asiakkaiden välisessä rajapinnassa tapahtuva henkilökohtainen kontakti on kuitenkin usein kaikkein tärkein kanssakäymisen muoto. Hyvin jaksavat

työntekijät luovat parempia mielikuvia yrityksestä ulospäin. Työhyvinvointi vaikuttaa myös henkilöstön keskinäisiin suhteisiin ja siihen, kuinka hyvin he jakavat tietoa keskenään, ja synnyttävät uutta osaamista. Henkilöstön keskinäiset suhteet heijastuvat myös ulospäin, ja se vaikuttaa esimerkiksi siihen, millainen mielikuva potentiaalisilla työntekijöillä on yrityksestä. (Ojala & Ahonen 2003, 151–152.) Kilpailukseen osavasta työvoimasta on yrityksestä ulospäin välittyvän maineen oltava sellainen, että sinne hakeutuu töihin osaavia ihmisiä. Tällaista mainetta ei luoda mainoksilla ja puheilla, vaan se lähtee yrityksessä jo työskentelevistä henkilöistä. Heidän on koettava oma työpaikkansa sellaiseksi, että he voivat suositella sitä myös muille. (Juuti & Vuorela 2002, 42–43.) Myös hyvillä suhteilla eri oppilaitoksiin voidaan vaikuttaa siihen millainen kuva yrityksestä välittyy potentiaalisille työntekijöille (Ojala & Ahonen 2003, 153).

Yritys on jatkuvassa vuorovaikutuksessa rahoittajiensa kanssa. Rahoittajat on pidettävä tyytyväisinä ja vakuuttuneina yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyistä. Pitämällä rahoittajat tyytyväisinä saadaan lainarahan hinta pidettyä mahdollisimman alhaisena, ja yritys saa tarvitsemiaan pääomia markkinoilta. Sijoittajien vakuuttamisessa auttaa, jos yrityksestä välittyy ulospäin sellainen kuva, että siellä ihmiset viihtyvät, ja ovat valmiit antamaan täyden panoksensa yritykselle. Yksilötason suhteet ovat tärkeä osa jokapäiväistä yritysten välistä toimintaa, ja hyvät ja toimivat alihankkijaverkostot ovat kilpailuvaltti, jolla saadaan pidettyä yllä kustannustehokkuutta. Hyviin suhteisiin alihankkijoiden kanssa auttaa hyvinvoiva henkilöstö. Yksilöiden osaaminen ei jalostu organisaation osaamiseksi ja sitä kautta aineettomaksi varallisuudeksi ilman työhyvinvointia. (Ojala & Ahonen 2003, 152–153, 158.) Työhyvinvointi ja henkilöstön motivoituneisuus heijastuvat yrityksestä ulospäin, muun muassa laadukkaampina tuotteina, ja tyytyväisempinä asiakkaina (Riikonen ym. 2003, 8).

Aineeton pääoma ei kulu käytössä niin kuin aineellinen pääoma. Kun yritys investoi uuteen koneeseen, sen arvo laskee, ja mitä enemmän konetta käytetään, sitä vähemmän siitä on tulevaisuudessa hyötyä. Aineeton pääoma sen sijaan ei kulu käytössä. Kun työntekijä käyttää ja jakaa osaamistaan työpaikalla, lisääntyy osaaminen todennäköisesti organisaatiossa, ja se voi johtaa uusiin innovaatioihin ja uuden tiedon syntymiseen. (Roos ym. 2006, 17–18.)

## 5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN JA TUTKIMUKSEN TU- LOKSET

### 5.1 Tutkimuksen suorittaminen

Kohdeyrityksessä mietittiin työhyvinvointia ja sen kehittämistä elokuussa 2008, josta idea tähän opinnäytetyöhön syntyi. Opinnäytetyötä suunniteltaessa huomattiin ajan olevan otollinen hyvinvointitutkimuksen tekemiseen, koska kohdeyritykseen oli tulossa muutoksia, joiden oletettiin vaikuttavan työhyvinvointiin. Ensin opinnäytetyössä tutustuttiin työhyvinvoinnin käsitteisiin ja aiemmin tehtyihin työhyvinvointitutkimuksiin, kuten Suomen sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen (2005) ja Keski-Heikkilän (2002) tutkimuksiin. Työhyvinvointi jaettiin tutkimuksessa useampiin alakäsitteisiin: työasenteisiin, työilmapiiriin, esimiestyöhön, työterveyteen, työoloihin ja työssä jaksamisen kehittämiseen.

Tutkimusongelmiksi muodostuivat seuraavat kysymykset: mikä on työhyvinvoinnin tila ja miten työhyvinvointi muuttui organisaation muuttuessa, sekä mitä vaikutuksia työhyvinvoinnilla on yrityksen tulokseen. Näistä lähtökohdista päädyttiin suorittamaan kvantitatiivinen, sähköinen kyselytutkimus. Tutkimus suoritettiin kokonaistutkimuksena, eli tutkimuksen kohderyhmänä on koko perusjoukko (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 174). Tiedonkeruunmenetelmänä päätettiin käyttää sähköistä kyselyä, koska se soveltui parhaiten tutkimuksen tarpeisiin. Internetin välityksellä toteutetussa kyselyssä vastaukset saadaan nopeasti, arkaluontoisiakin kysymyksiä voidaan esittää ja toteuttaminen on helppoa ja halpaa verrattuna esimerkiksi haastattelututkimuksiin (Heikkilä 2008, 18–20).

Aiempaa tutkimustietoa perusjoukon työhyvinvoinnista ei ollut, joten tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työhyvinvoinnin lähtötaso ja myöhemmin toisen kyselyn jälkeen pureutua toiseen tutkimusongelmaan, mahdolliseen työhyvinvoinnin muutokseen, muuttuneessa organisaatiossa. Opinnäytetyössä keskitytään työhyvinvoinnin muutokseen kyselyiden välissä, jottei tutkittava alue kasva liian isoksi.

Kysymystyyppinä päätettiin käyttää erilaisia vaihtoehtoja, jotta saataisiin mahdollisimman laaja kuva yrityksen työhyvinvoinnista. Tutkimuksessa käytettiin sekä struk-

turoituja että avoimia kysymyksiä. Kysymystyyppinä käytettiin väittämiä sekä tavalisia kysymyksiä. Jokaisen osa-alueen loppuun lisättiin myös tilaa vapaalle kirjoittamiselle. Näitä avoimia kysymyksiä lisättiin, koska haluttiin selvittää, puuttuiko valmiiksi tehdyistä vaihtoehdoista tai kysymyksistä jotakin vastaajien kannalta olennaista. Avoimilla kysymyksillä voidaan saada myös esille sellaisia asioita, joita ei perinteiselle kyselylomakkeella saada (Kananen 2008, 26).

Ensimmäisessä kyselyssä käytettiin kokonaisarvosanan saamiseksi graafista asteikkoa kuvaamaan työpaikkaa ja työilmapiiriä yleisesti. Toisessa kyselyssä graafisen asteikon käyttö ei teknillisistä syistä onnistunut, joten tilalla käytettiin normaalia asteikkoa yhdestä viiteen. Koko kyselyssä, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta, päätettiin käyttää yhteneväisyyden takia 5-portaista Likertin vastausasteikkoa.

Kyselylomake kaikkine kysymyksineen tehtiin tiiviinä yhteistyönä kohdeyrityksen kanssa. Kohdeyrityksen esimiehet olivat mukana kysymysten ja vastausvaihtoehtojen laadinnassa. Kyselylomake esiteltiin vielä ennen tutkimusta työpaikan esimiehillä, jotta mahdolliset virheet pystyttiin havaitsemaan ja korjaamaan. Testausvaiheessa kyselylomakkeeseen tehtiin joitakin muutoksia. Lomakkeen ulkoasu ja teksti saikin vastaajilta hyvää palautetta. Kyselylomake on jaoteltu eri aihealueisiin ja se etenee loogisesti. Tutkimuksessa käytettiin Sphinx-tilastointiohjelmaa.

Tutkimus päätettiin toteuttaa suorittamalla kaksi eri kyselyä. Ensimmäinen kysely (liite 2) lähtötilanteen selvittämiseksi toteutettiin 9. - 17.10.2008 ennen tiedossa olevia muutoksia. Ennen kyselyn lähettämistä kohdeyrityksen molemmissa toimipisteissä pidettiin henkilöstölle lyhyet tilaisuudet, joissa kerrottiin tulevasta työhyvinvointitutkimuksesta. Molemmat kyselyt toteutettiin lähettämällä sähköposti kaikille kohderyhmään kuuluville henkilöille.

Ensimmäisen kyselyn sähköpostiviestissä (liite 1) kerrottiin, että tutkimus on osa yrityksen kanssa yhteistyössä tehtävää opinnäytetyötä ja sen tarkoituksena on saada uusia ideoita työhyvinvoinnin parantamiseksi. Sähköpostiviestissä jätettiin mainitsematta, että tutkimuksen tarkoituksena on myös tutkia työhyvinvoinnin muutoksia, koska virallisesti mistään muutoksista ei yrityksessä vielä ollut tiedotettu. Henkilöstöä muistutettiin kyselyyn vastaamisesta muutaman kerran vastausviikon aikana. Tutkimuksesta

muistuttaminen lisäsi vastaajien määrää molemmilla kerroilla. Vastaaminen kyselyyn tapahtui täysin anonyymisti sähköisellä lomakkeella viestissä olleen linkin kautta. Ensimmäisen kyselyn vastaukset tulivat automaattisesti tutkimuksen tekijöiden sähköpostiin, josta ne siirrettiin manuaalisesti tilastointiohjelmaan.

Pitkäaikaissairautta ja tärkeimpiä asioita työssäviihtymisen kannalta koskevia kysymyksiä ei kysytty toisessa kyselyssä. Muilta osin kysymykset olivat samanlaiset. Pitkäaikaissairauksista haluttiin tietää niiden esiintyvyys ja työnteon haittaavuus, sekä se, voiko työnantaja tehdä asialle jotain. Eri toimenpiteiden ja toimintatapojen merkityksistä haluttiin selvittää vastaajille tärkeimmät asiat.

Ensimmäisen kyselyn tulokset lähetettiin henkilöstölle sähköpostilla ennen toisen kyselyn toteuttamista. Tulokset esiteltiin yhteenvetona taulukkomuodossa. Yhteenvedossa toimeksiantaja kommentoi tutkimuksessa esiin tulleita asioita ja kertoi kehityssuunnitelmista. Toinen kysely (liite 4) toteutettiin joulukuun 11. - 18.12.2008. Linkki toiseen kyselyyn lähetettiin myös sähköpostilla. Tällä kertaa alustuksessa (liite 3) kerrottiin, kyselyn tarkoituksena olevan mitata syksyn aikana tapahtuneiden muutosten vaikutusta työhyvinvointiin ja edelleen saada ideoita työhyvinvoinnin parantamiseksi. Toisen kyselyn vastaukset tallentuivat automaattisesti käytettyyn tilastointiohjelmaan, mikä nopeutti työskentelyä ja vähensi virheiden mahdollisuutta tulosten tallentamisessa.

Ensimmäisen kyselyn tuloksia analysoitaessa jouduttiin tulokset siirtämään käsin tilasto-ohjelmaan. Tulosten käsin siirtäminen kasvatti mahdollisuutta virheisiin tulosten käsittelyn osalta. Toisen kyselyn tuloksia analysoitaessa käytössä olikin varmempi tapa, tosin kyselykaavakkeen ulkomuotoa jouduttiin tämän takia vaihtamaan. Toisessa kyselyssä käytettiin tilasto-ohjelmalla tehtyä sähköistä lomaketta. Tämän ansiosta kyselyn tulokset saatiin tallennettua suoraan tilasto-ohjelmaan, jolloin käsin tehty työvaihe jäi kokonaan pois. Tämä muutos nopeutti jälkimmäisen kyselyn tulosten analysointia, ja vähensi virheen mahdollisuutta, koska tuloksia ei tarvinnut syöttää käsin tilasto-ohjelmaan.

Tutkimuksen tulokset analysoitiin ja ne on esitetty prosenttimuodossa taulukoissa sekä kuvioissa. Tämä mahdollistaa tulosten vertailun. Ne vastaukset, joissa on tapahtunut

suurehkoja muutoksia, on tutkittu tarkemmin käyttämällä taustamuuttujana toimipaikkaa, sukupuolta tai työtehtävää. Toimipaikka on mielenkiintoinen taustamuuttuja, sillä Joensuussa ei työhön vaikuttavia muutoksia tehty samassa määrin kuin Jyväskylässä.

Tulokset esitellään kokonaisuudessaan taulukoina tai kuvioina sekä vielä yhteenvetona. Yhteenvetoon vastaukset on laitettu järjestykseen keskiarvovastauksen mukaan. Molemmissa tavoissa on huonot ja hyvät puolensa, joten tulokset päädyttiin esittämään molemmilla tavoilla. Taulukoita ja kuvioita on paljon, joten niistä voi olla hankalaa nopeasti ja selkeästi hahmottaa muuttuneita asioita ja lukuarvoja. Tulokset kuitenkin haluttiin tuoda lukijalle myös sellaisena kuin ne ovat, täysin ilman tutkijoiden tulkintaa. Tähän päädyttiin kun tiedostimme, että jokainen voi tulkita samat tulokset eri tavalla.

Keskiarvovastauksista käy nopeammin ja helpommin selville muuttuneet asiat ja muutoksen suunta, toisaalta keskiarvoa voi vääristää se, että monessa kysymyksessä on vastausvaihtoehtona numero kolme käytetty ”en osaa sanoa” -vaihtoehtoa. Keskiarvoja laskettaessa ”en osaa sanoa” -vastaukset on jätetty kokonaan pois. Näin on haluttu välttää se, että keskiarvot olisivat lähellä janan 1-5 puoliväliä. Toisaalta näin toimimalla osa vastauksista jää kokonaan huomioimatta, mutta taulukoista ja kuvioista tulokset löytyvät kuitenkin täydellisinä. Tulokset esitellään siten, että ensimmäisen ja toisen kyselyn tulokset ovat rinnakkain, näin niiden vertaaminen toisiinsa on mahdollisimman helppoa.

### **Kadon käsittely**

Vastausten määrä kyselyiden välillä pieneni. Perusjoukon koko ensimmäisessä kyselyssä oli 235 henkilöä. Perusjoukon määrä oli laskenut 200 henkilöön toisessa kyselyssä. Erityisesti Joensuun yksikössä päättyi määräaikaista työsopimuksia marraskuun 2008 loppuun, jonka vuoksi toisen kyselyn vastaajamäärä Joensuun osalta on pienempi kuin ensimmäisen. Toisen kyselyn vastausaikana osa henkilöstöstä oli myös joululomilla tai palkattomilla vapailta. Henkilöstö kohdeyrityksessä on nuorta ja suuri osa koostuu opiskelijoista. Yrityksessä on havaittu vuosittain selvä trendi, että opiskelijat toivovat loppuvuodesta vähemmän työtunteja, koska tulorajat ovat lähellä ylittyä.

Tutkimuksen vastausprosentit olivat molemmilla kyselykerroilla hyviä. Ensimmäisen kyselyn vastausprosentti oli 79 prosenttia ja toisen kyselyn 65 prosenttia. Kyselyn saateviesteissä pyydettiin vastaajia vastaamaan jokaiseen kysymykseen. Tuloksia tarkasteltaessa havaittiin kuitenkin tapauksia, joissa vastaajat olivat jättäneet vastaamatta yhteen tai useampaan kysymykseen. Tyhjiä vastauksia ei lähdetty täyttämään paikkaus- tai painotusmenetelmällä, koska niitä katsottiin olevan suhteellisen vähän. Kysymyksiin vastanneiden määrä löytyy jokaisesta taulukosta, ja vastausten prosenttiosuudet on laskettu tästä määrästä. Suurimmillaan kysymysten vastausmäärät erosivat kokonaisvastaajien määrästä vain noin kolme prosenttia. Ensimmäisessä kyselyssä tyhjiä vastauksia kysymystä kohden oli suurimmillaan vain viisi kappaletta (2,7 % kokonaisvastanneiden määrästä) ja toisessa kyselyssä neljä kappaletta (3,1 % kokonaisvastanneiden määrästä).

Vastaajatta jättäminen voi johtua useasta seikasta. Pelkkä huolimattomuus voi olla yksi selittävä tekijä. Myös muutamista sanallisista vastauksista huomattiin, että kaikki vastaajat eivät halunneet vastata joihinkin kysymyksiin, koska eivät luottaneet kyselyn anonyymiuteen. Muutama vastaaja pelkäsi, että heidät voi tunnistaa taustatietojen ja vastaustensa perusteella. Vastaajien anonyymisuoja säilyi, sillä yksittäisiä lomakkeita ja tietoja ei luovutettu missään vaiheessa toimeksiantajalle.

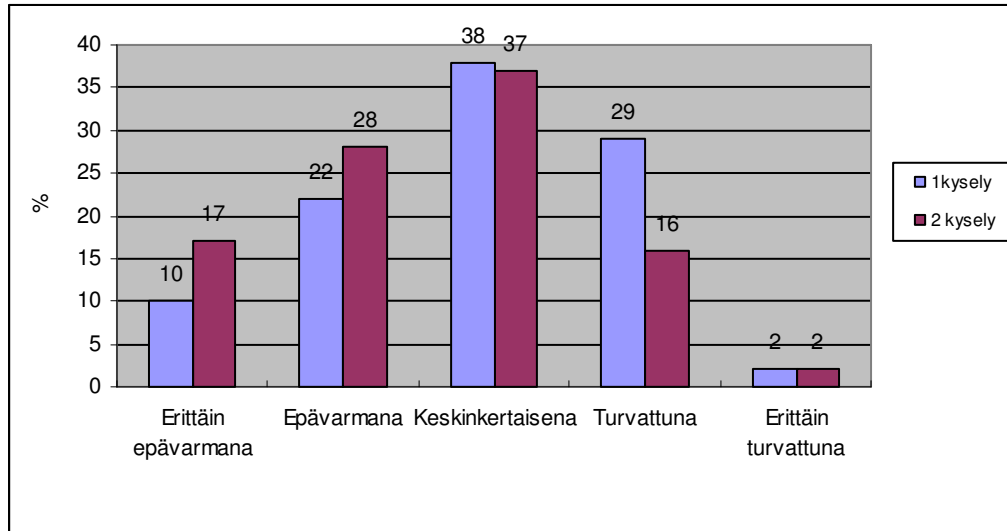
## **5.2 Tutkimuksen tulokset**

Tutkimuksen tulokset käsitellään samassa järjestyksessä kun ne ovat kyselylomakkeella. Seuraavaksi, ensimmäisen ja toisen kyselyn tulokset on koottu samaan taulukkoon tai kuvioon.

### **5.2.1 Työasenteet**

Seuraavassa luvussa käsitellään vastaajien työasenteita ja työasenteissa tapahtuneita muutoksia. Kuvio 11 selventää, että vastaajien usko työsuhteensa jatkuvuuteen on heikentynyt merkittävästi. Ensimmäisessä kyselyssä reilu kolmannes (31 %) piti työsuh-

dettaan turvattuna tai erittäin turvattuna. Toisessa kyselyssä samaa mieltä on enää vajaa viidennes (18 %) vastaajista



KUVIO 11. Oma asema työsuhteen jatkuvuuden kannalta.

Seuraavassa on tarkasteltu vastaajien uskoa oman työsuhteen jatkuvuuteen, käyttämällä taustamuuttujana työtehtävää.

TAULUKKO 1. Oma asema työsuhteen jatkuvuuden kannalta/ Työtehtävä 1. kysely

	Myyntineuvottelija N = 122 %	Tilaukskäsittelijä N = 36 %	Ryhmäohjaaja N = 13 %	Ryhmäpäällikkö N = 12 %
Erittäin epävarmana	6	28	0	0
Epävarmana	25	22	8	0
Keskinertaisena	35	39	46	58
Turvattuna	32	11	46	33
Erittäin turvattuna	2	0	0	8
YHT.	100	100	100	100



TAULUKKO 2. Oma asema työsuhteen jatkuvuuden kannalta/ Työtehtävä 2. kysely

	Myyntineu- vottelija N = 86 %	Tilaukäsittelijä N = 22 %	Ryhmäohjaaja N = 10 %	Ryhmäpäällikkö N = 10 %
Erittäin epävarmana	17	27	0	0
Epävarmana	34	18	30	0
Keskinkertaisena	33	36	30	90
Turvattuna	14	18	30	10
Erittäin turvattuna	2	0	10	0
YHT.	100	100	100	100

Myyntineuvottelijoiden usko oman työsuhteen pysyvyyteen on laskenut eniten. Ensimmäisessä kyselyssä vajaa kolmannes (31 %) ja toisessa kyselyssä yli puolet (51 %) myyntineuvottelijoista piti työsuhdettaan erittäin epävarmana tai epävarmana. Tilaukäsittelijöiden usko oman työsuhteen jatkuvuuteen oli heikoin ensimmäisessä kyselyssä, jossa puolet (50 %) piti työsuhdettaan epävarmana tai erittäin epävarmana. Toisessa kyselyssä epävarmuuden tunne on jopa laskenut viidellä (5) prosenttiyksiköllä ja turvattuna työsuhdettaan pitävien määrä on jopa kasvanut seitsemällä (7) prosenttiyksiköllä, vajaaseen viidennekseen (18 %). Ryhmäohjaajat ja ryhmäpäälliköt pitävät työsuhteensa jatkuvuutta enemmän turvattuna kuin muut. Ryhmäpäälliköistä kukaan ei pidä työsuhdettaan epävarmana tai erittäin epävarmana ja ryhmäohjaajistakin vain vajaa kolmannes (30 %).

TAULUKKO 3. Työssä itsensä kehittämisen mahdollisuus

	1. Kysely N = 186 %	2. Kysely N = 129 %
Erittäin vähän	4	6
Vähän	29	22
Keskinkertaisesti	44	47
Paljon	23	25
Erittäin paljon	1	0
YHT.	100	100

Omiin työssä kehittymismahdollisuuksiinsa vastaajien usko on hieman parantunut. Ensimmäisessä kyselyssä keskinkertaisesti tai paljon itseään pystyi kehittämään 67 prosenttia vastaajista ja toisessa kyselyssä 72 prosenttia vastaajista.

TAULUKKO 4. Työn kiinnostavuus

	1. Kysely N = 185 %	2. Kysely N = 128 %
Erittäin vähän	5	5
Vähän	31	29
Keskinkertaisesti	26	24
Paljon	36	40
Erittäin paljon	2	2
YHT.	100	100

Työtään kiinnostavana tai erittäin kiinnostavana pitävien osuus on noussut 38 prosentista 42 prosenttiin.

TAULUKKO 5. Työnteon itsenäisyys

	1. Kysely N = 186 %	2. Kysely N = 129 %
Epäitsenäisesti (valvotusti)	1	2
Melko epäitsenäisesti	10	8
En osaa sanoa	6	2
Melko itsenäisesti	59	65
Itsenäisesti	25	22
YHT.	100	100

Työtään itsenäisesti tai melko itsenäisesti tekevien osuus on hieman lisääntynyt. Toisessa kyselyssä suuri enemmistö (87 %) ilmoittaa työskentelevänsä itsenäisesti tai melko itsenäisesti.

TAULUKKO 6. Tyytyväisyys työn sisältöön

	1. Kysely N = 185 %	2. Kysely N = 126 %
Erittäin tyytymätön	3	3
Tyytymätön	23	31
En osaa sanoa	25	22
Tyytyväinen	47	42
Erittäin tyytyväinen	2	2
YHT.	100	100

Tyytymättömyys työn sisältöön on lisääntynyt. Ensimmäisessä kyselyssä työhönsä tyytymättömiä tai erittäin tyytymättömiä oli reilu neljännes (26 %) vastanneista ja toisessa kyselyssä osuus on noussut reiluun kolmannekseen (34 %).

TAULUKKO 7. Työssä viihtyvyys

	1. Kysely N = 186 %	2. Kysely N = 128 %
Erittäin huonosti	3	4
Huonosti	15	13
Keskinkertaisesti	35	38
Hyvin	43	42
Erittäin hyvin	4	3
YHT.	100	100

Vastaajien työssä viihtyminen ei ole muuttunut, sillä molemmissa kyselyissä vajaa puolet (ensimmäisessä kyselyssä 47 % ja toisessa kyselyssä 45 %) vastanneista ilmoitti viihtyvänsä hyvin tai erittäin hyvin työssään.

TAULUKKO 8. Motivaatio työtehtävien hoitoon

	1. Kysely N = 186 %	2. Kysely N = 129 %
Erittäin vähän	6	10
Vähän	15	14
Keskinkertaisesti	42	43
Paljon	32	32
Erittäin paljon	5	2
YHT.	100	100

Vastaajien motivaatio hoitaa omia työtehtäviään on laskenut hieman. Ensimmäisessä kyselyssä viisi (5) prosenttia vastaajista ilmoitti olevansa erittäin motivoitunut hoitamaan työtehtäviään, kun toisessa kyselyssä enää vain kaksi (2) prosenttia vastaajista on tätä mieltä. Vastaavasti erittäin vähän motivoituneiden osuus kasvoi kuudesta (6) prosentista kymmeneen (10) prosenttiin.

TAULUKKO 9. Raha motivoi työssä

	1. Kysely N = 186 %	2. Kysely N = 129 %
Ei lainkaan	0	0
Melko vähän	1	3
Jossain määrin	8	12
Melko paljon	33	26
Paljon	58	59
YHT.	100	100

Rahan merkitys motivoivana tekijänä on laskenut hieman. Ensimmäisessä kyselyssä joka kolmas (33 %) ilmoitti rahan motivoivan melko paljon, toisessa kyselyssä enää reilu neljännes (26 %) on tätä mieltä.

TAULUKKO 10. Työkaverit motivoivat työssä

	1. Kysely N = 186 %	2. Kysely N = 129 %
Ei lainkaan	1	1
Melko vähän	6	5
Jossain määrin	12	12
Melko paljon	44	48
Paljon	38	34
YHT.	100	100

Työkaverien merkitys työmotivaation tekijänä on laskenut hieman. Ensimmäisessä kyselyssä 38 prosenttia vastaajista ilmoitti työkaverien motivoivan paljon, mutta toisessa kyselyssä lukema on laskenut neljällä prosenttiyksiköllä 34 prosenttiin.

TAULUKKO 11. Onnistuminen motivoi työssä

	1. Kysely N = 186 %	2. Kysely N = 129 %
Ei lainkaan	3	0
Melko vähän	9	4
Jossain määrin	22	19
Melko paljon	39	47
Paljon	28	29
YHT.	100	100

Onnistuminen työssä on kasvanut työmotivaation lähteenä. Ensimmäisessä kyselyssä 67 prosenttia ilmoitti sen motivoivan melko paljon tai paljon, ja lukema on kasvanut 76 prosenttiin toisessa kyselyssä. Vastaavasti ei lainkaan tai melko vähän vastanneiden osuus on laskenut yli joka kymmenennestä (12 %) neljään (4) prosenttiin.

TAULUKKO 12. Uuden oppiminen motivoi työssä

	1. Kysely N = 186 %	2. Kysely N = 129 %
Ei lainkaan	8	2
Melko vähän	9	12
Jossain määrin	28	26
Melko paljon	38	46
Paljon	17	16
YHT.	100	100

Uuden oppiminen työmotivaation lähteenä on kasvanut. Ensimmäisessä kyselyssä melkein joka kymmenes (8 %) vastasi ei lainkaan, toisessa kyselyssä enää kaksi (2) prosenttia vastaajista on tätä mieltä. Melko paljon vastanneiden osuus nousi 38 prosentista melkein puoleen (46 %).

TAULUKKO 13. Uudet haasteet motivoivat työssä

	1. Kysely N = 184 %	2. Kysely N = 129 %
Ei lainkaan	7	1
Melko vähän	10	11
Jossain määrin	23	22
Melko paljon	40	47
Paljon	21	19
YHT.	100	100

Ensimmäisessä kyselyssä melkein joka viides (17 %) vastasi, että uudet haasteet motivoivat ei lainkaan tai melko vähän, ja toisessa kyselyssä näin vastanneiden osuus on pudonnut vähän yli joka kymmenenteen (12 %). Melko paljon vastanneiden määrä nousi 40 prosentista melkein puoleen (47 %).

TAULUKKO 14. Asiakkaalta saatu hyvä palaute motivoi

	1. Kysely N = 185 %	2. Kysely N = 129 %
Ei lainkaan	6	2
Melko vähän	10	9
Jossain määrin	21	22
Melko paljon	41	47
Paljon	23	20
YHT.	100	100

Ensimmäisessä kyselyssä 16 prosenttia vastasi, että asiakkaalta saatu hyvä palaute motivoi työssä ei lainkaan tai melko vähän. Toisessa kyselyssä määrä on pudonnut hieman yli joka kymmenenteen (11 %).

TAULUKKO 15. Esimieheltä saatu hyvä palaute motivoi

	1. Kysely N = 185 %	2. Kysely N = 129 %
Ei lainkaan	5	0
Melko vähän	5	5
Jossain määrin	15	20
Melko paljon	43	45
Paljon	32	30
YHT.	100	100

Ensimmäisessä kyselyssä joka kymmenes (10 %) vastaaja oli sitä mieltä, että esimieheltä saatu hyvä palaute motivoi ei lainkaan tai melko vähän. Toisessa kyselyssä näin vastanneita on enää viisi (5) prosenttia.

TAULUKKO 16. Tavoitteiden saavutettavuus

	1. Kysely N = 183 %	2. Kysely N = 127 %
Ei pidä paikkaansa	13	10
Pitää jokseenkin paikkansa	35	37
Pitää lähes paikkansa	40	37
Pitää täysin paikkansa	12	16
YHT.	100	100

Mielipide tavoitteiden saavuttamisen realistisuudesta vastanneiden kesken ei juuri muuttunut, sillä molemmissa kyselyissä hieman yli puolet (ensimmäisessä kyselyssä 52 % ja toisessa kyselyssä 53 %) vastasi pitää lähes paikkansa tai pitää täysin paikkansa.

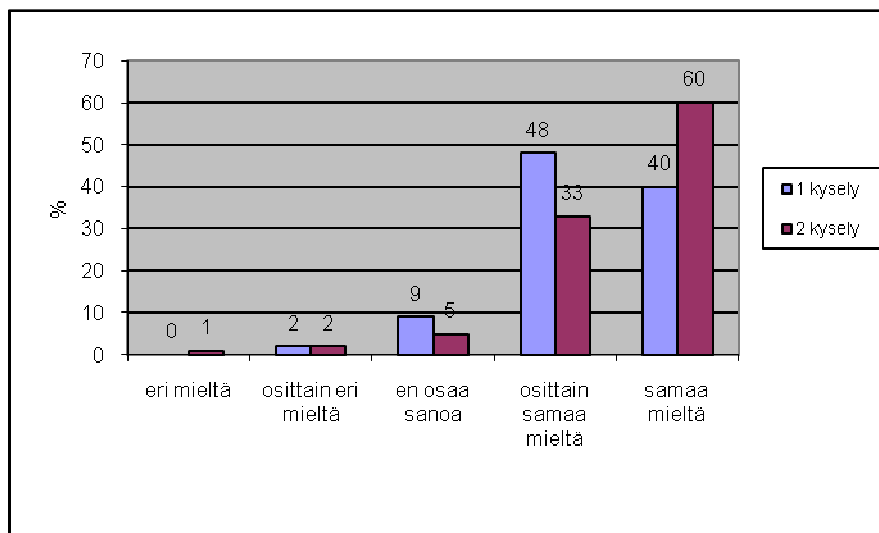
Ensimmäisen kyselyn työasenteita koskevassa vapaa sana kentässä, eniten palautetta tuli tavoitteiden epärealistisuudesta. Yhtäaikainen tehokkuuden ja laadun parantaminen saa negatiivista palautetta. Vastaajat muistuttavat myös esimiesten roolista työasenteiden ylläpitäjinä. Osa vastaajista kertoo omien asenteidensa työtä kohtaan olevan kuitenkin kunnossa.

*Hyvään työasenteeseen tarvittavat motivaatiotekijät ovat kunnossa. Työtä en ajattele pelkkänä suorittamisena ja rahan tienaamisena, vaan työstä muodostuu miellyttävä osa arkipäivää haasteiden ja onnistumisien yhteistuloksena.*

Toisessa kyselyssä eniten sanallista palautetta työasenteissa keräsi kasvava epävarmuus. Töiden jatkumisesta ei tunnu olevan varmuutta, tämä selvästi rasittaa ja verottaa työasenteita.

## 5.2.2 Työilmapiiri

Työilmapiirin osalta tutkimuksen tulokset ovat mielenkiintoisia, sillä työilmapiirin kokonaisarvosana on pudonnut reilusti. Mutta silti osa työilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä on vastaajien mukaan parantunut, kuten esimerkiksi ryhmän jäsenten keskinäiset suhteet (kuvio 12), sillä ensimmäisessä kyselyssä vastaajista 40 prosenttia oli samaa mieltä siitä, että ryhmän jäsenet tulevat keskenään hyvin toimeen, ja toisessa kyselyssä määrä on noussut reilusti yli puoleen (60 %).



KUVIO 12. Ryhmän jäsenet tulevat toimeen keskenään.

Seuraavissa kahdessa taulukossa ryhmien jäsenten keskinäistä toimeentuloa on tarkasteltu toimipaikkojen mukaan.

TAULUKKO 17. Ryhmän jäsenet tulevat hyvin toimeen / Toimipaikka, 1. kysely

	Jyväskylä N = 131 %	Joensuu N = 54 %
Eri mieltä	0	0
Osittain eri mieltä	3	0
En osaa sanoa	11	4
Osittain samaa mieltä	45	56
Samaa mieltä	40	41
YHT.	100	100

TAULUKKO 18. Ryhmän jäsenet tulevat hyvin toimeen / Toimipaikka, 2. kysely

	Jyväskylä N = 100 %	Joensuu N = 28 %
Eri mieltä	0	0
Osittain eri mieltä	2	0
En osaa sanoa	6	0
Osittain samaa mieltä	36	25
Samaa mieltä	56	75
YHT.	100	100

Joensuussa ryhmän jäsenet tulevat paremmin toimeen kuin Jyväskylässä. Joensuussa samaa mieltä olevien osuus on noussut 41 prosentista kolmeen neljäsosaan (75 %), kun Jyväskylässä kasvu on 40 prosentista hieman yli puoleen (56 %) vastaajista.

TAULUKKO 19. Esiintykö ryhmässä paljon ristiriitoja

	1. Kysely N = 185 %	2. Kysely N = 129 %
Eri mieltä	25	45
Osittain eri mieltä	51	27
En osaa sanoa	15	16
Osittain samaa mieltä	8	10
Samaa mieltä	1	2
YHT.	100	100

Vastaajien mukaan ristiriidat työryhmissä ovat vähentyneet. Ensimmäisessä kyselyssä neljännes (25 %) vastaajista oli eri mieltä. Toisessa kyselyssä eri mieltä vastanneiden osuus on noussut melkein puoleen (45 %) vastaajista.



TAULUKKO 20. Ryhmän jäseniin voi luottaa

	1. Kysely N = 184 %	2. Kysely N = 129 %
Eri mieltä	2	1
Osittain eri mieltä	3	4
En osaa sanoa	17	13
Osittain samaa mieltä	53	43
Samaa mieltä	26	40
YHT.	100	100

Luottamus ryhmän muihin jäseniin on vastausten perusteella noussut. Ensimmäisessä kyselyssä samaa mieltä oli hieman yli joka neljäs (26 %), toisessa kyselyssä 40 prosenttia vastaajista.

TAULUKKO 21. Työskentely on tavoitteellista

	1. Kysely N = 184 %	2. Kysely N = 128 %
Eri mieltä	0	0
Osittain eri mieltä	5	4
En osaa sanoa	15	9
Osittain samaa mieltä	54	59
Samaa mieltä	26	28
YHT.	100	100

Kysymykseen työn tavoitteellisuudesta 80 prosenttia vastasi ensimmäiseen kyselyyn osittain samaa mieltä tai samaa mieltä, toisessa kyselyssä näin vastanneiden osuus on noussut melkein yhdeksään kymmenestä (87 %).

TAULUKKO 22. Työnsä hyvin tehneet palkitaan

	1. Kysely N = 184 %	2. Kysely N = 128 %
Eri mieltä	8	11
Osittain eri mieltä	32	23
En osaa sanoa	20	15
Osittain samaa mieltä	31	41
Samaa mieltä	10	11
YHT.	100	100

Palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuudesta osittain samaa mieltä tai samaa mieltä olevien osuus on kasvanut 41 prosentista yli puoleen (52 %).

TAULUKKO 23. Työpaikan ilmapiiri on avoin

	1. Kysely N = 183 %	2. Kysely N = 125 %
Eri mieltä	4	11
Osittain eri mieltä	16	23
En osaa sanoa	23	8
Osittain samaa mieltä	43	39
Samaa mieltä	14	18
YHT.	100	100

Työilmapiirin avoimuudesta eri mieltä tai osittain eri mieltä vastanneiden osuus on noussut viidenneksestä (20 %) yli kolmannekseen (34 %). Myös samaa mieltä vastanneiden osuus on noussut 14 prosentista melkein viidennekseen (18 %).

TAULUKKO 24. Työmäärät ovat jakautuneet tasaisesti

	1. Kysely N = 183 %	2. Kysely N = 128 %
Eri mieltä	5	8
Osittain eri mieltä	21	30
En osaa sanoa	32	16
Osittain samaa mieltä	36	33
Samaa mieltä	7	13
YHT.	100	100

Työmäärien tasaiseen jakaantumiseen eri mieltä tai osittain eri mieltä vastanneiden osuus on noussut reilusta neljänneksestä (26 %) yli kolmannekseen (38 %), mutta myös samaa mieltä olevien määrä on noussut alle joka kymmenennestä (7 %) yli joka kymmenenteen (13 %).

TAULUKKO 25. Osaan työssä vaadittavat asiat

	1. Kysely N = 186 %	2. Kysely N = 127 %
Eri mieltä	0	0
Osittain eri mieltä	2	6
En osaa sanoa	10	4
Osittain samaa mieltä	51	46
Samaa mieltä	38	44
YHT.	100	100

Työssä vaadittavien asioiden osaamiseen samaa mieltä vastanneiden osuus on noussut 38 prosentista 44 prosenttiin, mutta osittain eri mieltä olevien osuus on noussut kahdesta (2) prosentista kuuteen (6) prosenttiin vastaajista.

TAULUKKO 26. Työpaikalla tarpeeksi koulutusta järjestelmätöihin

	1. Kysely N = 186 %	2. Kysely N = 128 %
Eri mieltä	3	2
Osittain eri mieltä	12	19
En osaa sanoa	17	8
Osittain samaa mieltä	47	41
Samaa mieltä	22	30
YHT.	100	100

Samaa mieltä olevien osuus on noussut reilusta viidenneksestä (22 %) melkein kolmannekseen (30 %).

TAULUKKO 27. Työpaikalla tarpeeksi koulutusta myyntitöihin

	1. Kysely N = 186 %	2. Kysely N = 128 %
Eri mieltä	7	7
Osittain eri mieltä	18	22
En osaa sanoa	27	16
Osittain samaa mieltä	33	37
Samaa mieltä	15	19
YHT.	100	100

Myyntikoulutuksen riittävyyteen osittain samaa mieltä tai samaa mieltä olevien osuus on noussut vajaasta puolesta (48 %) reilusti yli puoleen (56 %).

TAULUKKO 28. Työpaikalla tarpeeksi koulutusta asiakaspalvelutyöhön

	1. Kysely N = 186 %	2. Kysely N = 128 %
Eri mieltä	4	4
Osittain eri mieltä	18	23
En osaa sanoa	20	16
Osittain samaa mieltä	40	37
Samaa mieltä	17	20
YHT.	100	100

Asiakaspalvelukoulutuksen riittävyyteen osittain eri mieltä olevien osuus on noussut vajaasta viidenneksestä (18 %) melkein neljännekseen (23 %).

TAULUKKO 29. Saan apua tarvittaessa

	1. Kysely N = 186 %	2. Kysely N = 128 %
Eri mieltä	3	0
Osittain eri mieltä	9	12
En osaa sanoa	13	7
Osittain samaa mieltä	44	42
Samaa mieltä	32	39
YHT.	100	100

Samaa mieltä olevien osuus on noussut vajaasta kolmanneksestä (32 %) reilusti yli kolmannekseen (39 %). Ensimmäisessä kyselyssä eri mieltä oli kolme (3) prosenttia vastaajista, mutta toisessa kyselyssä ei enää kukaan.

TAULUKKO 30. Esiintyykö työssä tai työympäristössä kiirettä

	1. Kysely N = 186 %	2. Kysely N = 128 %
Ei lainkaan	1	0
Melko vähän	9	6
Jossain määrin	31	34
Melko paljon	32	41
Paljon	28	19
YHT.	100	100

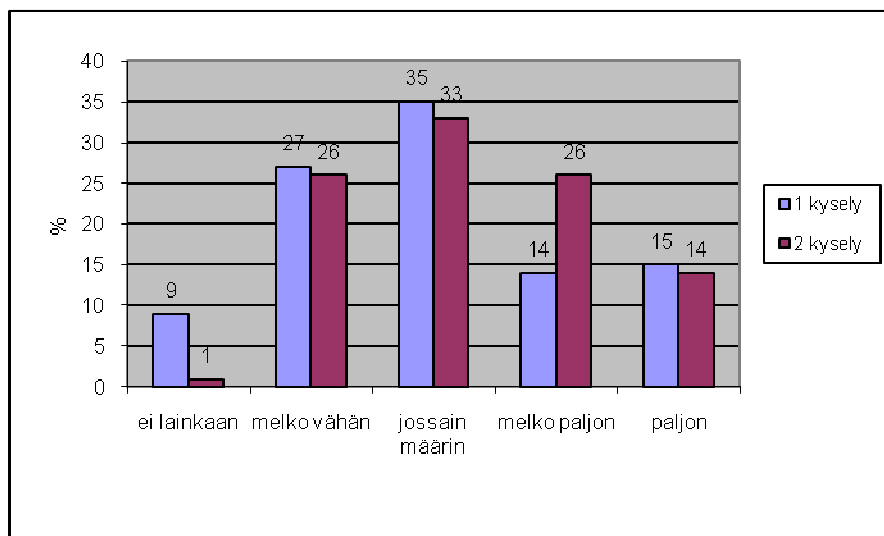
Työympäristön kiire on vastaajien mukaan laskenut. Ensimmäisessä kyselyssä paljon vastasi reilu neljännes (28 %) vastaajista ja toisessa vajaa viidennes (19 %). Melko paljon vastanneiden osuus on vastaavasti noussut 32 prosentista 41 prosenttiin.

TAULUKKO 31. Esiintyykö työssä tai työympäristössäsi stressiä

	1. Kysely N = 185 %	2. Kysely N = 128 %
Ei lainkaan	1	2
Melko vähän	18	13
Jossain määrin	32	30
Melko paljon	25	37
Paljon	24	19
YHT.	100	100

Stressin määrään työympäristössä melko paljon tai paljon vastanneiden osuus on noussut vajaasta puolesta (49 %) reilusti yli puoleen (56 %).

Jännittyneisyys työympäristössä näyttää kasvaneen (kuvio 13), sillä ensimmäisessä kyselyssä melko paljon tai paljon vastanneita oli reilu neljäsosa (29 %), toisessa kyselyssä reilusti yli kolmannes (40 %). Ei lainkaan vastanneiden osuus on vähentynyt melkein joka kymmenennestä (9 %) yhteen (1) prosenttiin.



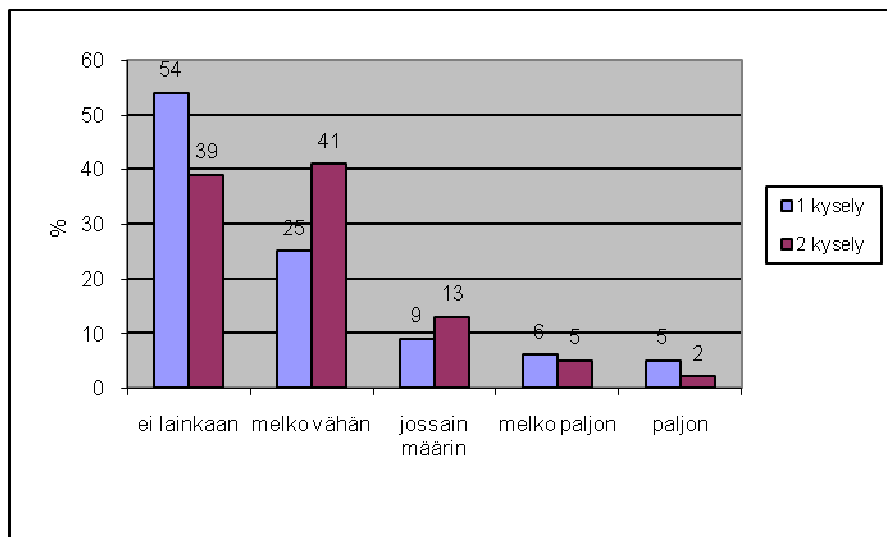
KUVIO 13. Esiintyykö työssäsi tai työympäristössäsi jännittyneisyyttä.

TAULUKKO 32. Epäselvyydet työnjaossa

	1. Kysely N = 185 %	2. Kysely N = 129 %
Ei lainkaan	17	9
Melko vähän	39	41
Jossain määrin	24	32
Melko paljon	14	12
Paljon	5	7
YHT.	100	100

Epäselvyydet työnjaossa näyttävät hieman lisääntyneen vastaajien mielestä, sillä ensimmäisessä kyselyssä ei lainkaan vastasi vielä vajaa viidennes (17 %), mutta toisessa kyselyssä enää alle joka kymmenes (9 %) vastaaja.

Epäasiallisten esimiesten esiintyminen on vastaajien mukaan hieman lisääntynyt (kuvio 14). Ensimmäisessä kyselyssä ei lainkaan vastasi yli puolet (54 %) vastaajista, toisessa kyselyssä reilu kolmannes (39 %). Melko vähän vastanneiden määrä taas on lisääntynyt neljänneksestä (25 %) 41 prosenttiin.



KUVIO 14. Esiintyykö työssäsi epäasiallisia esimiehiä.

TAULUKKO 33. Epäasiallisten kollegojen esiintyminen

	1. Kysely N = 186 %	2. Kysely N = 128 %
Ei lainkaan	51	35
Melko vähän	32	50
Jossain määrin	11	12
Melko paljon	5	2
Paljon	2	2
YHT.	100	100

Yli puolet (51 %) vastasi ei lainkaan ensimmäisessä kyselyssä, mutta toisessa kyselyssä ei lainkaan vastanneiden osuus on tippunut reiluun kolmasosaan (35 %). Vastaavasti melko vähän vastanneiden osuus on noussut vajaasta kolmasosasta (32 %) puoleen (50 %).

TAULUKKO 34. Esiintykö työssä tai työympäristössäsi yksitoikkoisuutta

	1. Kysely N = 186 %	2. Kysely N = 129 %
Ei lainkaan	4	2
Melko vähän	20	16
Jossain määrin	32	36
Melko paljon	23	25
Paljon	21	22
YHT.	100	100

Kysymykseen työn yksitoikkoisuudesta vastasi ensimmäisessä kyselyssä ei lainkaan tai melko vähän vajaa neljäsosa (24 %) vastaajista, toisessa kyselyssä enää alle viidesosa (18 %).

TAULUKKO 35. Esiintykö työssä tai työympäristössäsi vähäistä työn arvostusta

	1. Kysely N = 186 %	2. Kysely N = 128 %
Ei lainkaan	8	2
Melko vähän	16	25
Jossain määrin	28	42
Melko paljon	29	16
Paljon	19	15
YHT.	100	100

Työn arvostus on vastaajien mukaan hieman kasvussa. Paljon tai melko paljon vastasi ensimmäisessä kyselyssä melkein puolet (48 %) vastaajista, mutta toisessa kyselyssä enää vajaa kolmannes (31 %) vastaajista. Samalla kuitenkin ei lainkaan vastanneiden määrä on pudonnut vajaasta kymmenesosasta (8 %) kahteen (2) prosenttiin.

TAULUKKO 36. Esiintyykö työssä tai työympäristössäsi kiusaamista

	1. Kysely N = 186 %	2. Kysely N = 129 %
Ei lainkaan	81	72
Melko vähän	13	22
Jossain määrin	3	3
Melko paljon	2	2
Paljon	1	1
YHT.	100	100

Kiusaaminen työympäristössä näyttää lisääntyneen, sillä ensimmäisessä kyselyssä vajaa viidennes (19 %) vastaajista oli havainnut kiusaamista, mutta toisessa kyselyssä osuus on kasvanut yli neljäsosaan (28 %).

TAULUKKO 37. Esiintyykö työssäsi tai työympäristössäsi seksuaalista häirintää

	1. Kysely N = 184 %	2. Kysely N = 129 %
Ei lainkaan	91	88
Melko vähän	7	11
Jossain määrin	2	2
Melko paljon	0	0
Paljon	0	0
YHT.	100	100

Seksuaalisen häirinnän määrä näyttää pysyneen samana. Molemmissa kyselyissä noin 90 prosenttia (ensimmäisessä kyselyssä 91 % ja toisessa kyselyssä 88 %) vastasi ei lainkaan.

Muita häiriötekijöitä esiintyi molemmissa kyselyissä, tosin niiden määrä on kasvanut kyselyiden välissä. Ensimmäisessä kyselyssä jonkin verran esiin nousivat meluhaitat, väsymys ja uupumus. Toisessa kyselyssä meluhaitan määrä työnteossa kasvoi räjähdysmäisesti. Puutteelliset taukotilat ja ilmanvaihto saivat myös negatiivista palautetta.



Vapaa sana osiosta, ensimmäisen kyselyn osalta, kävi ilmi, että työilmapiiri työntekijöiden kesken yleisesti vaikuttaa olevan hyvä. Yhteisistä säännöistä kiinnipitäminen ja esimiehet, sen sijaan saavat kritiikkiä. ”Työkavereiden kesken vallitsee hyvä ilmapiiri, mutta valitettavasti jotkut esimiehet tekevät töissä olon erittäin epämukavaksi”

Toisessa kyselyssä työilmapiiri nähtiin edelleenkin työntekijöiden kesken pääasiallisesti hyvänä. Muutama palaute, kuten alla, kuuluttavat jokaisen omaa vastuuta hyvän ilmapiiriin ylläpitoon. Yleinen taloustilanne ja epävarmuus aiheuttavat stressiä ja kireyttä, joka huonontaa myös ilmapiiriä.

*Ikävintä on se, että paha olo lietsotaan ja tartutetaan muihin, kun ei itsellä ole langat tarpeeksi käsissä. Yleensäkin manailu silloin kun pitäisi tehdä jotain on ihan turhaa, eikä edesauta mitään. Ottaisi kädet taskusta, kurtun otsasta ja tekis jotakin asialle. Tässä asiassa jokaisen pitäis kattella peiliin päivinä, jolloin itsellä ei kulje. Olis edes tartuttamasta muihin.*

### 5.2.3 Esimiestyö

Seuraavaksi käsitellään esimiestyötä koskevia kysymyksiä.

TAULUKKO 38. Esimies antaa tunnustusta hyvistä työsuorituksista

	1. Kysely N = 185 %	2. Kysely N = 129 %
Ei pidä paikkaansa	4	5
Pitää vähän paikkansa	8	16
Jossain määrin	26	34
Pitää lähes paikkansa	42	27
Pitää täysin paikkansa	19	19
YHT.	100	100

Vastaajat kokevat, että esimiesten antama palaute hyvistä työsuorituksista on vähentynyt. Ensimmäisessä kyselyssä vielä 61 prosenttia vastasi pitää lähes paikkansa tai pitää täysin paikkansa, mutta toisessa kyselyssä näin vastanneiden määrä on tippunut alle puoleen (46 %) vastaajista.

TAULUKKO 39. Esimies on innostava

	1. Kysely N = 185 %	2. Kysely N = 129 %
Ei lainkaan	5	3
Melko vähän	10	9
Jossain määrin	31	41
Melko paljon	39	40
Paljon	14	7
YHT.	100	100

Vastaajat kokevat, että esimiesten innostavuus on hieman vähentynyt. Paljon vastanneiden määrä on laskenut 14 prosentista seitsemään (7) prosenttiin.

TAULUKKO 40. Tavoitteista sovitaan säännöllisesti esimiehen kanssa

	1. Kysely N = 185 %	2. Kysely N = 129 %
Ei lainkaan	10	6
Melko vähän	18	23
Jossain määrin	34	30
Melko paljon	26	29
Paljon	12	12
YHT.	100	100

Esimiesten kanssa tavoitteiden sopimiseen ei lainkaan vastanneiden määrä on laskenut muutamalla prosenttiyksiköllä kymmenestä (10) prosentista kuuteen (6) prosenttiin.

TAULUKKO 41. Esimies vaatii, että työ tehdään kunnolla

	1. Kysely N = 184 %	2. Kysely N = 129 %
Ei lainkaan	0	0
Melko vähän	4	7
Jossain määrin	19	20
Melko paljon	53	50
Paljon	24	22
YHT.	100	100

Paljon tai melko paljon vastanneiden osuus on laskenut viisi (5) prosenttiyksikköä 72 prosenttiin vastanneista.

TAULUKKO 42. Esimies kertoo avoimesti työpaikan asioista

	1. Kysely N = 185 %	2. Kysely N = 129 %
Ei lainkaan	6	7
Melko vähän	15	19
Jossain määrin	28	24
Melko paljon	34	38
Paljon	18	12
YHT.	100	100

Esimiesten avoimen tiedotuksen koetaan hieman vähentyneen, sillä paljon vastanneiden osuus on laskenut vajaasta viidenneksestä (18 %) 12 prosenttiin. Ei lainkaan tai melko vähän vastanneiden osuus taas on kasvanut reilusta viidenneksestä (21 %) yli neljännekseen (26 %).

Seuraavaksi käsitellään esimiesten tiedottamista käyttämällä taustamuuttujana toimipaikkaa.

TAULUKKO 43. Esimies kertoo avoimesti työpaikan asioista / Toimipaikka, 1. kysely

	Jyväskylä N = 130 %	Joensuu N = 54 %
Ei lainkaan	7	4
Melko vähän	15	13
Jossain määrin	26	30
Melko paljon	31	41
Paljon	21	13
YHT.	100	100

TAULUKKO 44. Esimies kertoo avoimesti työpaikan asioista / Toimipaikka, 2. kysely

	Jyväskylä N = 100 %	Joensuu N = 28 %
Ei lainkaan	8	4
Melko vähän	22	7
Jossain määrin	25	21
Melko paljon	34	54
Paljon	11	14
YHT.	100	100

Joensuussa esimiesten avoimen tiedottamisen koetaan lisääntyneen, melko paljon tai paljon vastanneiden osuus on noussut hieman yli puolesta (54 %) 68 prosenttiin. Jyväskylässä osuus on laskenut yli puolesta (52 %) selvästi alle puoleen (45 %) vastaajista.

TAULUKKO 45. Esimies on helposti lähestyttävä

	1 kysely N = 185 %	2 kysely N = 129 %
Ei lainkaan	3	2
Melko vähän	6	3
Jossain määrin	5	14
Melko paljon	39	36
Paljon	46	45
YHT.	100	100

Jossain määrin vastanneiden määrä on lisääntynyt viidestä (5) prosentista 14 prosenttiin.

TAULUKKO 46. Esimies luottaa alaisiinsa

	1. Kysely N = 184 %	2. Kysely N = 129 %
Ei lainkaan	2	2
Melko vähän	5	4
Jossain määrin	16	18
Melko paljon	43	45
Paljon	33	32
YHT.	100	100

Molemmissa kyselyissä yli kolme neljästä (ensimmäisessä kyselyssä 76 % ja toisessa kyselyssä 77 %) vastasi melko paljon tai paljon.

TAULUKKO 47. Esimies on kiinnostunut vastaajan työstä

	1. Kysely N = 185 %	2. Kysely N = 129 %
Ei lainkaan	3	2
Melko vähän	11	4
Jossain määrin	26	36
Melko paljon	41	42
Paljon	18	16
YHT.	100	100

Esimiehet ovat vastaajien mukaan enemmän kiinnostuneita alaistensa työstä. Ei lainkaan tai melko vähän vastanneiden osuus on laskenut 14 prosentista kuuteen (6) prosenttiin.

TAULUKKO 48. Erimielisyyksiä oman esimiehen kanssa

	1. Kysely N = 184 %	2. Kysely N = 129 %
Ei lainkaan	72	65
Melko vähän	12	27
Jossain määrin	10	4
Melko paljon	5	3
Paljon	2	1
YHT.	100	100

Paljon, melko paljon tai jossain määrin vastanneiden osuus on laskenut vajaasta viidenneksestä (17 %) alle kymmenesosaan (8 %), mutta samalla ei lainkaan vastanneiden osuus on laskenut 71 prosentista 65 prosenttiin.

TAULUKKO 49. Esimies osaa työnsä

	1. Kysely N = 184 %	2. Kysely N = 129 %
Ei lainkaan	6	2
Melko vähän	6	5
Jossain määrin	10	12
Melko paljon	39	47
Paljon	39	34
YHT.	100	100

Ei lainkaan tai melko vähän vastanneiden osuus on laskenut 12 prosentista seitsemään (7) prosenttiin, mutta paljon vastanneiden osuus on myös laskenut viidellä (5) prosenttiyksiköllä 39 prosentista 34 prosenttiin.

Ensimmäisen kyselyn, esimiestyötä koskevat palautteet jakautuivat aika lailla puoliksi, tuli paljon hyvää palautetta esimiehistä ja myös paljon huonoa. Vastajat mukaan esimiesten osaamistaso vaihtelee.

*Taso esimiesten käytöksen ja osaamisen välillä voi olla ajoittain suuri...*

*Lähiesimieheni on erittäin osaava ja hänelle on helppoa mennä juttelemaan asioista. Tiedän kuitenkin organisaatiossamme muita esimiehiä, jotka eivät todellakaan aina ole asiallisia saatika tasapuolisia työntekijöille.*

Toinen kysely keräsi vain murto-osan palautemäärästä ensimmäiseen kyselyyn verrattuna. Palautteiden sisältö oli kuitenkin samankaltainen, hyvää ja huonoa, lähes tasapuolisesti.

*On ollut tälle firmalle mun silmäni parhaita juttuja nykyisen esimiehen ilmaantuminen. Päätöksentekokyky ja kokemus ovat kovaa luokkaa.*

*Painostus, uhkailu, kiristäminen ja irtisanomisilla uhkailu ei kuulu hyvän esimiehen kuvaan mutta valitettavan usein täällä eräät esimiehet käyttää kyseisiä konsteja.*

## 5.2.4 Työterveys

Työterveyden osalta tulokset olivat muuttuneet kauttaaltaan parempaan suuntaan.

TAULUKKO 50. Tyytyväisyys työterveyshuoltoon

	1. Kysely N = 186 %	2. Kysely N = 129 %
Eri mieltä	5	8
Osittain eri mieltä	20	16
En osaa sanoa	23	16
Osittain samaa mieltä	40	38
Täysin samaa mieltä	12	23
YHT.	100	100

Tyytyväisyys työterveyshuollon palveluihin on vastaajien mukaan kasvanut. Täysin samaa mieltä olevien osuus on kasvanut reilusta kymmenyksestä (12 %) melkein neljäsosaan (23 %).

Seuraavaksi tarkastellaan tyytyväisyyttä työterveyshuoltoon käyttämällä taustamuuttujana toimipaikkaa.

TAULUKKO 51. Tyytyväisyys työterveyshuoltoon / Toimipaikka, 1. kysely

	Jyväskylä N = 131 %	Joensuu N = 54 %
Eri mieltä	7	0
Osittain eri mieltä	25	9
En osaa sanoa	26	17
Osittain samaa mieltä	33	56
Täysin samaa mieltä	9	19
YHT.	100	100

TAULUKKO 52. Tyytyväisyys työterveyshuoltoon / Toimipaikka, 2. kysely

	Jyväskylä N = 100 %	Joensuu N = 28 %
Eri mieltä	10	0
Osittain eri mieltä	17	7
En osaa sanoa	17	11
Osittain samaa mieltä	38	39
Täysin samaa mieltä	18	43
YHT.	100	100

Tyytyväisyys työterveyshuoltoon on kasvanut molemmissa kaupungeissa, mutta kasvu on ollut suurempaa Joensuun toimipisteessä. Täysin samaa mieltä vastanneiden osuus on Joensuussa noussut vajaasta viidenneksestä (19 %) 43 prosenttiin, Jyväskylässä yhdeksästä (9) prosentista hieman alle viidennekseen (18 %).

Työterveyshuollossa käyntien määrä on luonnollisesti lisääntynyt kyselyiden välissä. Suurin osa (68 %) vastanneista on käynyt työterveyshuollossa 1-5 kertaa ja vajaa viidennes (18 %) ilmoittaa käyneensä 6-10 kertaa.

TAULUKKO 53. Vastaajien terveydentila

	1. Kysely N = 186 %	2. Kysely N = 129 %
Huono	1	1
Melko huono	4	4
Keskitasoinen	20	17
Melko hyvä	43	46
Hyvä	32	33
YHT.	100	100

Vastaajien terveydentila näyttää pysyneen samana, sillä molemmissa kyselyissä kolme neljästä (ensimmäisessä kyselyssä 75 % ja toisessa kyselyssä 79 %) ilmoittaa terveydentilakseen melko hyvä tai hyvä.

Kysymykset koskien pitkäaikaissairautta, kysyttiin vain ensimmäisessä kyselyssä, koska haluttiin vain tietää, kuinka monella työntekijällä on pitkäaikaissairaus ja mitä työnantaja voi tehdä, parantaakseen heidän työskentelyolosuhteitansa. Tutkimuksessa selvisi, että reilulla viidesosalla (21 %) vastaajista on pitkäaikaissairaus.

Reilulla viidesosalla (21 %), eli 38 vastaajalla on pitkäaikaissairaus, mutta kuitenkin 65 vastaajaa vastasi kysymykseen, heikentääkö sairaus työtehtävien hoitoa. Eli kysymykseen pitkäaikaissairauden heikentävästä vaikutuksesta vastasi myös henkilöitä, joilla pitkäaikaissairautta ei ole. Kaikista pitkäaikaissairauden haittaavuuteen vastanneista yli neljäsosa (26 %) on sitä mieltä, että pitkäaikaissairaus heikentää heidän kykyään hoitaa työtehtäviä. Todellisuudessa lukema lienee suurempi, sillä jos otetaan huomioon vain ne henkilöt, 38 henkilöä, joilla on pitkäaikaissairaus, heikentää pitkäaikaissairaus 45 prosentin työskentelyä.

Vastaajilta kysyttiin, voiko työnantaja vaikuttaa sairauden tai vamman työkykyä alentaviin tekijöihin. Edellisessä kysymyksessä 17 vastaajaa ilmoitti, että pitkäaikaissairaus heikentää työtehtävien hoitoa. Kaikkiaan tähän kysymykseen vastasi kuitenkin 39 henkilöä. Kaikista kysymykseen vastanneista reilu neljännes (28 %) on sitä mieltä, että työnantaja voi vaikuttaa heidän kykyynsä työskennellä sairaudesta huolimatta. Mikäli tarkastellaan vain niitä 17 henkilöä, joiden työkykyä sairaus heikentää on työnantajalla mahdollisuus vaikuttaa 65 prosentin mielestä työkykyyn positiivisella tavalla.



Kysyttäessä, voiko työnantaja vaikuttaa pitkäaikaissairauden työkykyä alentaviin tekijöihin, saatiin muutamia kehitysehdotuksia. Ehdotukset keskittyivät ergonomian parantamiseen ja lisälaitteiden hankintaan, sekä siisteyden lisäämiseen.

TAULUKKO 54. Kuinka usein vaivaa päänsärky

	1. Kysely N = 185 %	2. Kysely N = 128 %
Harvoin tai ei lainkaan	30	29
Kerran tai pari kuukaudessa	35	41
Muutaman kerran viikossa	25	24
Päivittäin tai lähes päivittäin	7	5
Muutaman kerran päivässä	3	1
YHT.	100	100

Päänsäryt näyttävät hiukan vähentyneen vastaajien keskuudessa, sillä kerran tai pari kuukaudessa vastanneiden osuus on noussut 35 prosentista 41 prosenttiin ja tätä useammin päänsärystä kärsineiden osuus on laskenut.

TAULUKKO 55. Kuinka usein vaivaa niska / hartiakivut

	1. Kysely N = 185 %	2. Kysely N = 127 %
Harvoin tai ei lainkaan	17	17
Kerran tai pari kuukaudessa	26	39
Muutaman kerran viikossa	28	27
Päivittäin tai lähes päivittäin	20	13
Muutaman kerran päivässä	9	5
YHT.	100	100

Useammin kuin muutaman kerran viikossa niska- ja hartiakivuista kärsineiden määrä on vähentynyt yli puolesta (57 %) alle puoleen (45 %).

TAULUKKO 56. Kuinka usein vaivaa väsymys tai haluttomuus

	1. Kysely N = 185 %	2. Kysely N = 128 %
Harvoin tai ei lainkaan	6	8
Kerran tai pari kuukaudessa	22	29
Muutaman kerran viikossa	41	41
Päivittäin tai lähes päivittäin	23	16
Muutaman kerran päivässä	8	6
YHT.	100	100

Vähintään lähes päivittäin väsymyksestä ja haluttomuudesta kärsivien määrä on vähentynyt lähes joka kolmannelta (31 %) hieman yli joka viidenteen (22 %).

TAULUKKO 57. Kuinka usein vaivaa univaikeudet

	1. Kysely N = 185 %	2. Kysely N = 127 %
Harvoin tai ei lainkaan	31	25
Kerran tai pari kuukaudessa	32	31
Muutaman kerran viikossa	18	29
Päivittäin tai lähes päivittäin	17	11
Muutaman kerran päivässä	2	3
YHT.	100	100

Päivittäin tai lähes päivittäin uni ongelmista kärsivien määrä on vähentynyt vajaasta viidenneksestä (17 %) reiluun kymmenykseen (11 %), myös harvoin tai ei lainkaan vastanneiden määrä on vähentynyt melkein joka kolmannelta (31 %) neljäsosaan (25 %). Vastaavasti taas muutaman kerran viikossa vastanneiden määrä on noussut vajaasta viidenneksestä (18 %) melkein kolmasosaan (29 %).

TAULUKKO 58. Kuinka usein vaivaa närästys tai vatsakivut

	1. Kysely N = 185 %	2. Kysely N = 128 %
Harvoin tai ei lainkaan	45	52
Kerran tai pari kuukaudessa	30	29
Muutaman kerran viikossa	16	13
Päivittäin tai lähes päivittäin	5	5
Muutaman kerran päivässä	4	2
YHT.	100	100

Harvoin tai ei lainkaan närästyksestä tai vatsakivuista kärsivien määrä on lisääntynyt vajaasta puolesta (45 %) yli puoleen (52 %) vastanneista.

Ensimmäisen kyselyn vapaa sana osiossa, työterveydestä eniten palautetta keräsi työterveyshuolto. Siellä asioinnit saivat paljon palautetta, hieman enemmän kritiikkiä. Vastaajat kaipaavat selvästi inhimillisempää ja välittävämpää kohtelua työterveys- huollosta.

*Koen, että työterveyshuollossa ei oteta asioitani vakavasti ja oireita vähätellään, eikä minua kuunnella...Tulee tunne, että siellä vain suoras- taan epäillään, olenko sairas vai teeskentelenkö vain*

*Välillä ollut vähän pompottamista eikä asioihin ole oikein paneuduttu. Kirjoitettu suoraan saikka ilman tutkimatta mitään.*

Toisessa kyselyssä selvisi, että tyytyväisyys työterveyshuollon palveluihin oli kasva- nut selvästi, mutta silti kirjallisissa palautteissa tuli viestiä hoitajien ja lääkärin tahol- ta tulevasta huonosta kohtelusta, kuten ensimmäisessäkin kyselyssä.

## 5.2.5 Työolot

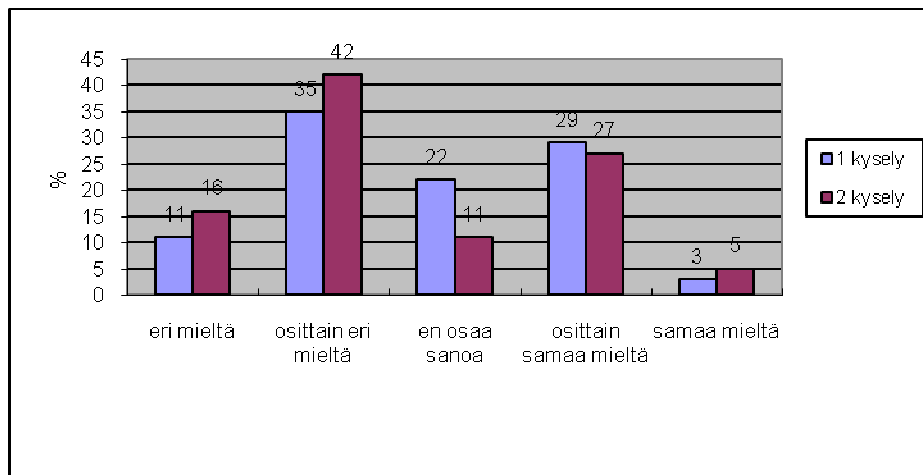
Seuraavaksi käsitellään työoloja koskevia kysymyksiä. Muutoksia on tapahtunut, sekä huonompaan, että myös parempaan suuntaan. Esimerkiksi ergonomia on parantunut mutta siisteys ja ilmanvaihto ovat heikentyneet.

TAULUKKO 59. Ilmanvaihto työpaikalla toimii

	1. Kysely N = 186 %	2. Kysely N = 129 %
Eri mieltä	8	15
Osittain eri mieltä	32	31
En osaa sanoa	17	11
Osittain samaa mieltä	32	33
Samaa mieltä	11	10
YHT.	100	100

Eri mieltä tai osittain eri mieltä olevien osuus on lisääntynyt 40 prosentista melkein puoleen (46 %) vastanneista ja on nyt enemmän kuin osittain samaa mieltä tai samaa mieltä olevien (43 %) vastaajien.

Työtilojensa viihtyvyydestä eri mieltä ja osittain eri mieltä olevien osuus vastanneista on noussut vajaasta puolesta (46 %) reilusti yli puoleen (58 %) (kuvio 15).



KUVIO 15. Työtilat ovat viihtyisät.

TAULUKKO 60. Melutaso on sopiva

	1. Kysely N = 186 %	2. Kysely N = 128 %
Eri mieltä	19	24
Osittain eri mieltä	35	34
En osaa sanoa	20	8
Osittain samaa mieltä	24	30
Samaa mieltä	2	3
YHT.	100	100

Osittain samaa mieltä ja samaa mieltä olevien osuus on kasvanut reilusta neljänneksestä (26 %) yli kolmannekseen (33 %), mutta myös eri mieltä olevien osuus on kasvanut vajaasta viidenneksestä (19 %) melkein neljännekseen (24 %) vastanneista.

TAULUKKO 61. Työpisteet ovat siistejä

	1. Kysely N = 185 %	2. Kysely N = 129 %
Eri mieltä	11	17
Osittain eri mieltä	36	40
En osaa sanoa	28	9
Osittain samaa mieltä	23	30
Samaa mieltä	3	5
YHT.	100	100

En osaa sanoa vastanneiden osuus on pudonnut melkein kolmanneksesta (28 %) alle kymmenykseen (9 %). Sekä eri mieltä ja osittain eri mieltä olevien, että samaa mieltä ja osittain samaa mieltä olevien osuus on kasvanut ja yli puolet (57 %) vastaajista on eri mieltä tai osittain eri mieltä.

TAULUKKO 62. Työpisteet ovat valoisia

	1. Kysely N = 185 %	2. Kysely N = 129 %
Eri mieltä	3	3
Osittain eri mieltä	15	9
En osaa sanoa	14	5
Osittain samaa mieltä	56	50
Samaa mieltä	12	33
YHT.	100	100

Samaa mieltä olevien osuus on lisääntynyt reilusta kymmenyksestä (12 %) kolmannekseen (33 %) vastaajista.

TAULUKKO 63. Työpisteet ovat tilavia

	1. Kysely N = 185 %	2. Kysely N = 129 %
Eri mieltä	14	17
Osittain eri mieltä	28	36
En osaa sanoa	17	2
Osittain samaa mieltä	36	34
Samaa mieltä	5	10
YHT.	100	100

Eri mieltä tai osittain eri mieltä olevien osuus on kasvanut 42 prosentista yli puoleen (53 %) vastaajista, mutta myös samaa mieltä olevien osuus on kasvanut viidestä (5) prosentista kymmeneen (10) prosenttiin.

TAULUKKO 64. Taukotilat ovat viihtyisät

	1. Kysely N = 185 %	2. Kysely N = 129 %
Eri mieltä	26	33
Osittain eri mieltä	27	30
En osaa sanoa	18	7
Osittain samaa mieltä	24	25
Samaa mieltä	4	5
YHT.	100	100

Eri mieltä ja osittain eri mieltä olevien osuus on lisääntynyt reilusta puolesta (53 %) melkein kahteen kolmesta (63 %) vastaajasta.

TAULUKKO 65. Taukotilat ovat siistejä

	1. Kysely N = 184 %	2. Kysely N = 128 %
Eri mieltä	11	18
Osittain eri mieltä	19	23
En osaa sanoa	26	13
Osittain samaa mieltä	38	39
Samaa mieltä	5	6
YHT.	100	100

Eri mieltä ja osittain eri mieltä olevien osuus on lisääntynyt vajaasta kolmanneksesta (30 %) 41 prosenttiin.

TAULUKKO 66. Työpisteet ovat ergonomisesti muotoiltuja

	1. Kysely N = 185 %	2. Kysely N = 129 %
Eri mieltä	20	16
Osittain eri mieltä	26	24
En osaa sanoa	25	18
Osittain samaa mieltä	26	38
Samaa mieltä	2	5
YHT.	100	100

Samaa mieltä ja osittain samaa mieltä olevien osuus on lisääntynyt vajaasta kolmanneksesta (28 %) 43 prosenttiin vastaajista.

TAULUKKO 67. Työtuolit ovat hyviä istua

	1. Kysely N = 185 %	2. Kysely N = 129 %
Eri mieltä	12	11
Osittain eri mieltä	18	20
En osaa sanoa	16	9
Osittain samaa mieltä	46	46
Samaa mieltä	7	14
YHT.	100	100

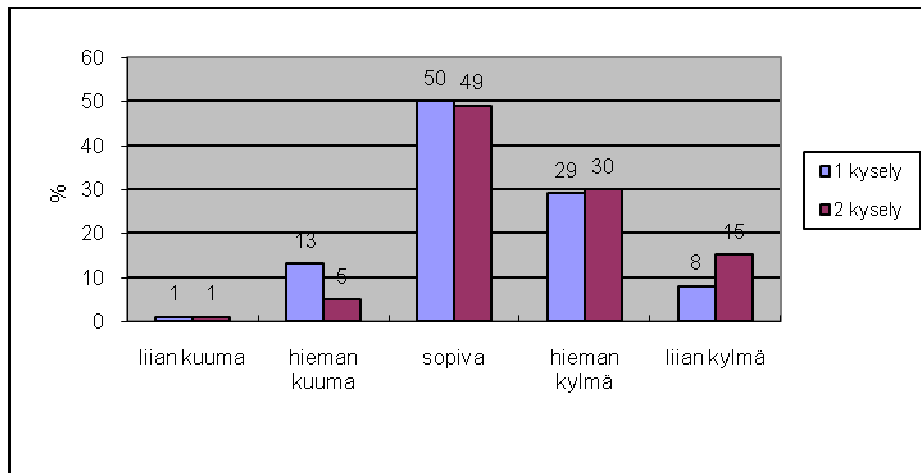
Samaa mieltä olevien osuus on lisääntynyt seitsemästä (7) prosentista 14 prosenttiin.

TAULUKKO 68. Vastaaja osaa säätää oman työpisteensä

	1. Kysely N = 185 %	2. Kysely N = 129 %
Eri mieltä	11	12
Osittain eri mieltä	15	7
En osaa sanoa	12	11
Osittain samaa mieltä	43	46
Samaa mieltä	19	24
YHT.	100	100

Eri mieltä tai osittain eri mieltä olevien osuus on laskenut reilusta neljänneksestä (26 %) alle neljännekseen (19 %).

Kylmyys työpaikalla on hieman lisääntynyt, mutta kuten kuviosta 16 selviää, pitää noin puolet vastaajista työskentely lämpötilaa sopivana.



KUVIO 16. Työpaikan lämpötilä.

Ensimmäisessä kyselyssä työoloista tuli eniten sanallista palautetta, korjausehdotusten ja kritiikin muodossa. Ilmanvaihdon toimimattomuudesta tuli eniten palautetta. Työtilojen pienuus, jatkuva häiritsevä melu ja työtilojen likaisuus saivat myös paljon palautetta. Taukotilojen puutteellisuudesta ja rauhattomuudesta kirjasi moni merkinnän.

*Ilmastointi ei toimi ollenkaan, kesäisin on liian kuuma ja talvella liian kylmä.*

*Lämpötila vaihtelee, riippuen siitä missä työpisteellä on, toisessa paikassa vetää ja on kylmä ja toisessa taas kuuma...Taukotila on meluisa, epäsiisti ja välillä ahdas. Välillä töissä on meluisaa.*

Toisessakin kyselyssä ilmastoinnin vaihtelu nousi suurimmaksi palautteen aiheeksi.

## 5.2.6 Työssä jaksamisen kehittäminen

Seuraavaksi käsitellään henkilöstön työssä jaksamisen kehittämisen ja työssä jaksamisen osa-alueiden muutoksia.



TAULUKKO 69. Henkilöstön työssä jaksamisen kehittämisen määrä

	1. Kysely N = 183 %	2. Kysely N = 129 %
Ei lainkaan	18	18
Ei kovin paljon	45	47
En osaa sanoa	17	18
Jonkin verran	17	17
Paljon	2	1
YHT.	100	100

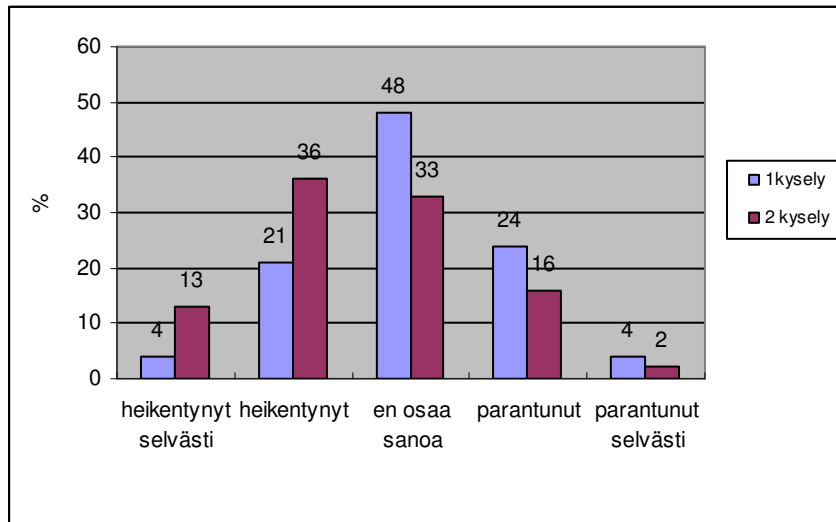
Tässä kysymyksessä muutoksia ei ole tapahtunut, sillä molemmissa kyselyissä yli 60 prosenttia (ensimmäisessä kyselyssä 62 % ja toisessa kyselyssä 65 %) vastasi ei lainkaan tai ei kovin paljon.

TAULUKKO 70. Työssä jaksamisen kehittämistoiminnan muutos

	1. Kysely N = 183 %	2. Kysely N = 128 %
Vähentynyt selvästi	5	5
Vähentynyt	11	10
En osaa sanoa	66	70
Lisääntynyt	17	13
Lisääntynyt selvästi	1	2
YHT.	100	100

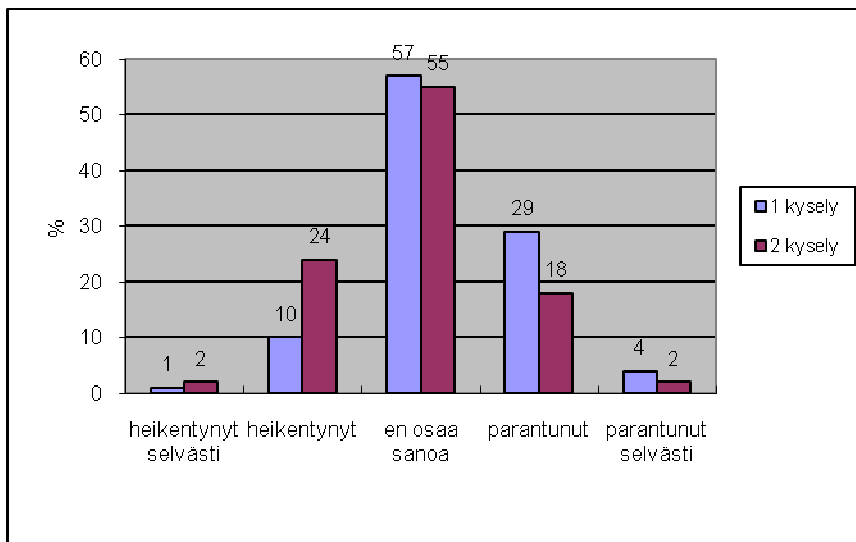
En osaa sanoa vastanneiden osuus on kasvanut 66 prosentista 70 prosenttiin, ja lisääntynyt vastanneiden osuus on laskenut vajaasta viidenneksestä (17 %) 13 prosenttiin.

Työyhteisön ilmapiiri on vastaajien mukaan heikentynyt (kuvio 17). Ensimmäisessä kyselyssä neljännes (25 %) vastasi, että ilmapiiri on heikentynyt selvästi tai heikentynyt, mutta toisessa kyselyssä näin vastanneiden osuus on noussut melkein puoleen (49 %).



KUVIO 17. Työyhteisön ilmapiirin muutos.

Henkilöstön yhteistyökyky on vastaajien mukaan laskenut (kuvio 18). Heikentynyt selvästi tai heikentynyt vastanneiden osuus on noussut reilusta kymmenyksestä (11 %) yli neljännekseen (26 %).



KUVIO 18. Henkilöstön yhteistyökyvyn muutos.

Seuraavissa taulukoissa tarkastellaan henkilöstön yhteistyökyvyn muutosta Jyväskylässä ja Joensuussa.

TAULUKKO 71. Henkilöstön yhteistyökyvyn muutos vuoden 2008 aikana / Toimipaikka, 1. kysely

	Jyväskylä N = 130 %	Joensuu N = 54 %
heikentynyt selvästi	0	2
heikentynyt	11	7
en osaa sanoa	61	48
parantunut	26	35
parantunut selvästi	2	7
YHT.	100	100

TAULUKKO 72. Henkilöstön yhteistyökyvyn muutos vuoden 2008 aikana / Toimipaikka, 2. kysely

	Jyväskylä N = 100 %	Joensuu N = 28 %
Heikentynyt selvästi	2	0
Heikentynyt	26	14
En osaa sanoa	60	39
Parantunut	12	39
Parantunut selvästi	0	7
YHT.	100	100

Joensuussa henkilöstön yhteistyökyky on parantunut, kun samaan aikaan Jyväskylässä yhteistyökyky on huonontunut. Joensuussa parantunut tai parantunut selvästi vastanneiden osuus on noussut 42 prosentista 46 prosenttiin kun taas Jyväskylässä osuus on laskenut reilusta neljäsosasta (28 %) 12 prosenttiin.

TAULUKKO 73. Henkilöstön ammatillisen osaamisen muutos vuoden 2008 aikana

	1. Kysely N = 185 %	2. Kysely N = 129 %
Heikentynyt selvästi	1	1
Heikentynyt	10	12
En osaa sanoa	48	55
Parantunut	36	29
Parantunut selvästi	5	3
YHT.	100	100

Parantunut tai parantunut selvästi vastanneiden osuus on laskenut 41 prosentista alle kolmannekseen (32 %).

TAULUKKO 74. Toiminnan tuloksellisuuden muutos vuoden 2008 aikana

	1. Kysely N = 185 %	2. Kysely N = 129 %
Heikentynyt selvästi	0	2
Heikentynyt	7	8
En osaa sanoa	38	49
Parantunut	45	39
Parantunut selvästi	10	3
YHT.	100	100

Toiminnan tuloksellisuus on vastaajien mielestä laskenut, sillä parantunut tai parantunut selvästi vastanneiden osuus on laskenut yli puolesta (55 %) 42 prosenttiin.

Seuraavissa kahdessa taulukossa taustamuuttujana käytetään toimipaikkaa.

TAULUKKO 75. Toiminnan tuloksellisuuden muutos vuoden 2008 aikana / Toimipaikka, 1. kysely

	Jyväskylä N = 130 %	Joensuu N = 54 %
Heikentynyt selvästi	0	0
Heikentynyt	7	7
En osaa sanoa	46	20
Parantunut	40	56
Parantunut selvästi	7	17
YHT.	100	100

TAULUKKO 76. Toiminnan tuloksellisuuden muutos vuoden 2008 aikana / Toimipaikka, 2. kysely

	Jyväskylä N = 100 %	Joensuu N = 28 %
Heikentynyt selvästi	2	0
Heikentynyt	10	0
En osaa sanoa	54	29
Parantunut	32	64
Parantunut selvästi	2	7
YHT.	100	100

Heikentynyt tai heikentynyt selvästi vastanneiden osuus Jyväskylässä on noussut seitsemästä (7) prosentista 12 prosenttiin, kun samaan aikaan Joensuussa on tapahtunut laskua seitsemästä (7) prosentista nolnaan (0).

TAULUKKO 77. Toiminnan tehokkuuden muutos vuoden 2008 aikana

	1 kysely N = 185 %	2 kysely N = 129 %
Heikentynyt selvästi	0	1
Heikentynyt	5	10
En osaa sanoa	38	44
Parantunut	46	43
Parantunut selvästi	10	2
YHT.	100	100

Ensimmäisessä kyselyssä yli puolet (56 %) vastasi parantunut tai parantunut selvästi, toisessa kyselyssä näin vastanneiden osuus on laskenut alle puoleen (45 %).

Seuraavat taulukosta 78 löytyvät kysymykset, kysyttiin vain ensimmäisessä kyselyssä. Kysymyksillä selvitettiin mitkä asiat vastaajat kokevat tärkeimpinä työssä viihtymisensä kannalta, jotta tulevaisuudessa tutkimuksen toimeksiantaja osaa kohdistaa resurssit oikeisiin asioihin ja edistää työntekijöiden työssä jaksamista. Seuraavassa taulukossa on listattuna vastausten keskiarvot, järjestyksessä suurimmasta pienimpään. Kysymysten vastausvaihtoehdot ovat asteikolla 1-5, ykkösen ollessa ”ei mitään merkitystä”, viiden ”paljon merkitystä” ja kolmosen ”en osaa sanoa”. Eli taulukossa ylimpänä olevat asiat, vastaajat kokevat kaikkein tärkeimmiksi työssä viihtymisensä kannalta. Taulukon keskiarvot on laskettu ilman vastausvaihtoehtoa numero 3, ”en osaa sanoa”. Tällä on haluttu poistaa ”en osaa sanoa” vastausten vaikutus keskiarvoon. On myös mahdollista, että osa niistä vastaajista, jotka vastasivat kolme ”en osaa sanoa”, ovat tulkinneet vastanneensa vastausvaihtoehtojen kaksi ja neljä väliin. Tätä ei kuitenkaan pystytä tietämään varmasti, joten vastausvaihtoehto numero kolme on jätetty tuloista kokonaan pois.

TAULUKKO 78. Työssä viihtymisen kannalta tärkeät asiat

Nro.	Kysymys	Keski- arvo
103.	Joustavat työajat	4,71
92.	Positiivinen työilmapiiri	4,68
102.	Joustavat työjärjestelyt	4,66
93.	Henkilöstön motivointi	4,63
97.	Tehokas työpaikan sisäinen tiedottaminen	4,55
104.	Tarkoituksenmukainen työnjako	4,42
99.	Hyvät työasennot	4,37
98.	Työn itsenäisyys ja vastuullisuus	4,37
107.	Kannustinjärjestelmä	4,27
105.	Kiireetön ja stressitön työtahti	4,24
106.	Muutostenhallinta	4,23
94.	Palautejärjestelmä	4,18
95.	Työn suunnittelu ja laadun parantamiseen liittyvä koulutus	4,13
96.	Konkreettiset työn tavoitteet	4,13
100.	Työvälineiden käyttökoulutus	4,12
101.	Laatukoulutus	3,68
108.	Työpaikan tarjoamat harrastemahdollisuudet	3,60
109.	Terveellisten elintapojen ja ruokailutottumusten edistäminen työpaikan toimesta	3,10

Vastaajat pitivät kaikkia kysytyjä asioita jokseenkin tärkeinä, jokaisen kysymyksen keskiarvo on yli kolme. Erojakin kuitenkin löytyy, sillä joustavat työajat, positiivinen työilmapiiri, joustavat työjärjestelyt ja henkilöstön motivointi koetaan tärkeimmiksi yksittäisiksi asioiksi ja niiden keskiarvo on yli 4,6. Listan häntäpäältä taas löytyvät työpaikan tarjoamat harrastemahdollisuudet ja työpaikan terveiden elintapojen edistäminen.

Ensimmäisen kyselyn, vapaa sana työssä jaksamisen kehittämisessä osiossa, palautteissa toivotaan eniten yritykseltä jonkinlaista työssä jaksamista parantavaa toimintaa. ”Meidän työpaikalla ei ole minkäänlaista vastuuhenkilöitä, jotka kehittäisivät tällaisia juttuja työnsä ohella. Monilla työpaikoilla sellainen henkilö on nimetty erikseen”. Vastaajat toivoivat myös jaksamisen kehittämistoimintaa yritykseltä näkyvämmiin.

Toisessa kyselyssä vastaajat toivovat yritykseltä inhimillisempää toimintaa ja enemmän työssä jaksamisen toimenpiteitä.

## 5.2.7 Kokonaisarvosanat

Tässä osiossa käsitellään työpaikan kokonaisarvosana, sekä työilmapiirin kokonaisarvosana. Molemmat arvosanat ovat laskeneet.

TAULUKKO 79. Työpaikan kokonaisarvosana

	1. Kysely N = 184 %	2. Kysely N = 129 %
1 (erittäin huono)	4	3
2	10	20
3	30	36
4	51	40
5 (erittäin hyvä)	4	0
YHT.	100	100

Neljä tai viisi arvosanaksi antaneita oli ensimmäisessä kyselyssä yli puolet (55 %) vastaajista, mutta toisessa kyselyssä lukema on laskenut 40 prosenttiin vastaajista.

Seuraavissa kahdessa taulukossa käsitellään työpaikan kokonaisarvosanaa käyttäen taustamuuttujana toimipaikkaa.

TAULUKKO 80. Työpaikan kokonaisarvosana / Toimipaikka, 1. kysely

	Jyväskylä N = 130 %	Joensuu N = 53 %
1 (erittäin huono)	3	8
2	7	19
3	31	26
4	54	45
5 (erittäin hyvä)	5	2
YHT.	100	100

TAULUKKO 81. Työpaikan kokonaisarvosana / Toimipaikka, 2. kysely

	Jyväskylä N = 100 %	Joensuu N = 28 %
1 (erittäin huono)	4	0
2	19	21
3	35	43
4	42	36
5 (erittäin hyvä)	0	0
YHT.	100	100

Jyväskylässä työskentelevien, kokonaisarvosanaksi työpaikasta yksi tai kaksi antaneiden, osuus on kasvanut kymmenyksestä (10 %) melkein neljännekseen (23 %), kun samaan aikaan Joensuun toimipisteessä, osuus on laskenut reilusta neljänneksestä (27 %) reiluun viidennekseen (21 %).

Samaa asiaa tarkastellaan vielä seuraavissa kahdessa taulukossa sukupuoli taustamuuttujana.

TAULUKKO 82. Työpaikan kokonaisarvosana / Sukupuoli 1. kysely

	Mies N = 79 %	Nainen N = 103 %
1 (erittäin huono)	5	3
2	9	12
3	28	32
4	51	51
5 (erittäin hyvä)	8	2
YHT.	100	100

TAULUKKO 83. Työpaikan kokonaisarvosana / Sukupuoli, 2. kysely

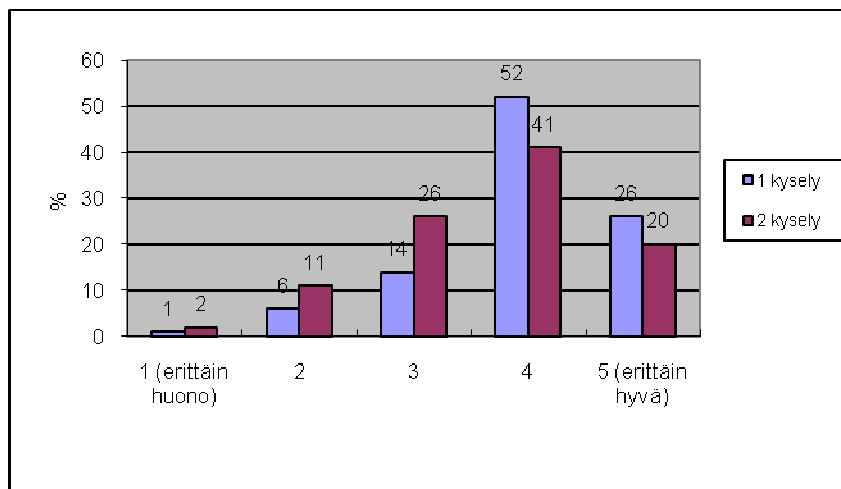
	Mies N = 51 %	Nainen N = 74 %
1 (erittäin huono)	0	5
2	14	24
3	37	35
4	49	35
5 (erittäin hyvä)	0	0
YHT.	100	100

Sukupuolen mukaan tarkasteltuna havaitaan, että naisten antama kokonaisarvosana on laskenut enemmän kuin miesten. Naisista neljä tai viisi arvosanaksi antoi ensimmäi-



sessä kyselyssä yli puolet (53 %) vastaajista, mutta toisessa kyselyssä enää vähän yli joka kolmas (35 %). Miehistä ensimmäisessä kyselyssä neljä tai viisi antoi arvosanaksi 59 prosenttia mutta toisessa kyselyssä enää vajaa puolet (49 %) vastanneista.

Ensimmäisessä kyselyssä melkein neljä viidestä (78 %) antoi työilmapiirille arvosanaksi neljä tai viisi, mutta toisessa kyselyssä osuus on laskenut 61 prosenttiin (kuvio 19).



KUVIO 19. Työilmapiirin kokonaisarvosana.

Seuraavat taulukot käsittelevät työilmapiirin kokonaisarvosanan muutosta, käyttämällä taustamuuttujana toimipaikkaa.

TAULUKKO 84. Työilmapiirin kokonaisarvosana / Toimipaikka, 1. kysely

	Jyväskylä N = 128 %	Joensuu N = 53 %
1 (erittäin huono)	1	0
2	7	4
3	14	15
4	55	47
5 (erittäin hyvä)	23	34
YHT.	100	100

TAULUKKO 85. Työilmapiirin kokonaisarvosana / Toimipaikka, 2. kysely

	Jyväskylä N = 99 %	Joensuu N = 28 %
1 (erittäin huono)	2	0
2	14	0
3	30	11
4	37	54
5 (erittäin hyvä)	16	36
YHT.	100	100

Vaikka työilmapiirin arvosana on kokonaisuudessaan laskenut, on arvosana noussut Joensuussa. Joensuussa neljä tai viisi arvosanaksi antaneiden määrä on kasvanut 81 prosentista 90 prosenttiin, kun Jyväskylässä osuus on laskenut 78 prosentista hieman yli puoleen (53 %).

Molemmissa kyselyissä pyydettiin myös palautetta kyselystä. Molemmissa tapauksissa palaute oli samankaltaista. Kyselyyn oltiin tyytyväisiä ja se sai paljon hyvää palautetta, mutta myös kehitysehdotuksia. *”Erittäin hyvä, että työntekijät pääsevät kertomaan jaksamisestaan. työoloistaan jne. Tämän kaltaisen kyselyn/keskustelun tulisi olla jatkuvampaa.”* Vastajat toivovat, että kyselyjen tulokset julkistetaan ja niiden pohjalta ryhdytään tarvittaviin toimenpiteisiin. *”Mukavasti toteutettu ja helposti vastattava”.* *”Toivottavasti myös henkilöstö saa tietoa kyselytuloksista ja tutkimustulokset auttavat kehittämään esimerkiksi työssä jaksamista.”*

Kyselyiden lopussa oli vielä paikka täysin vapaalle sanalle ja ensimmäisessä kyselyssä vastaajien toivomuksena on, että heidän vastauksistaan saataisiin jotain konkreettista hyötyä ja tutkimustulokset kerrotaan myös heille. *”Toivottavasti joku nyt ottaa nämä palautteet huomioon ja alkaa miettiä toimenpiteitä”*

Toisessa kyselyssä epävarmuus töiden jatkumisesta stressaa vastaajia ja tämä näkyy heidän mukaansa myös työssä jaksamisessa. Vastajat toivovat pitkäjänteistä ajattelua ja toimintaa yrityksen johdolta.

## 6 YHTEENVETO TUTKIMUKSEN TULOKSISTA JA VERTAILU TILASTOKESKUKSEN TYÖOLO TUTKIMUKSEEN

### 6.1 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Seuraavaksi ensimmäisen ja toisen kyselyn tuloksista on laskettu keskiarvovastaukset, ja koottu keskiarvot taulukoihin. Taulukoiden yhteyteen on lisäksi laitettu nuoli, ylös- tai alaspäin, osoittamaan muutoksen suuntaa, työhyvinvoinnin näkökulmasta. Asteikkona keskiarvoissa on 1-5, ellei muuta ilmoiteta. Niissä kysymyksissä, joissa on vastausvaihtoehtona ”en osaa sanoa”, on keskiarvot laskettu ilman kyseistä vaihtoehtoa. Jättämällä ”en osaa sanoa” vastaukset pois, kuvaa saatu keskiarvo paremmin vastaajien mielipidettä kysytystä asiasta. Täydelliset vastaukset kysymyksiin, ”en osaa sanoa” vaihtoehdon kanssa, löytyvät luvusta 5.2, tutkimuksen tulokset.

## Työasenteet

TAULUKKO 86. Työasenteet, keskiarvo

Nro.	Kysymys	1. kysely ka.	2. kysely ka.	Muutos	Muutos työhyv. kannalta
7.	Millaisena pidät asemaasi yrityksessä työsuhteesi jatkuvuuden kannalta?	2,91	2,58	-0,33	▼
8.	Missä määrin voit kehittää itseäsi työssäsi?	2,86	2,90	0,04	▲
9.	Miten kiinnostavana pidät työtäsi?	2,97	3,04	0,07	▲
10.	Miten itsenäisesti toimit työssäsi?	4,02	4,00	-0,02	▼
11.	Miten tyytyväinen olet työsi sisältöön?	3,30	3,10	-0,20	▼
12.	Kuinka hyvin viihdyt työssäsi?	3,31	3,28	-0,03	▼
13.	Kuinka motivoitunut olet hoitamaan työtehtäviäsi tällä hetkellä?	3,15	3,01	-0,14	▼
14.	Kuinka paljon raha motivoi sinua työssäsi?	4,48	4,41	-0,07	▲
15.	Kuinka paljon työkaverit motivoivat sinua työssäsi?	4,12	4,10	-0,02	▼
16.	Kuinka paljon onnistuminen motivoi sinua työssäsi?	3,81	4,02	0,21	▲
17.	Kuinka paljon uuden oppiminen motivoi sinua työssäsi?	3,48	3,62	0,14	▲
18.	Kuinka paljon uudet haasteet motivoivat sinua työssäsi?	3,57	3,72	0,15	▲
19.	Kuinka paljon asiakkaalta saatu hyvä palaute motivoi sinua työssäsi?	3,65	3,74	0,09	▲
20.	Kuinka paljon esimieheltä saatu hyvä palaute motivoi sinua työssäsi?	3,90	4,01	0,11	▲
21.	Tavoitteet ovat mielestäni realistisia saavuttaa?	2,52	2,58	0,06	▲

Kysymyksessä numero 21, Tavoitteet ovat mielestäni realistisia saavuttaa, vastausvaihtoehdot ovat väliltä 1-4. Yksi tarkoittaa ”ei pidä paikkaansa”, kaksi ”pitää jokseenkin paikkansa”, kolme ”pitää lähes paikkansa” ja neljä ”pitää täysin paikkansa”.

Vastaajien usko oman työpaikan pysyvyyteen on laskenut selvästi, kuten on myös tyytyväisyys työn sisältöön. Motivaatio oman työn hoitamiseen on myös laskenut. Työhön motivoivista tekijöistä rahan merkitys on laskenut, ja onnistumisen, uuden oppimisen, uusien haasteiden ja hyvän palautteen saamisen merkitys ovat kasvaneet motivaation lähteinä. Pehmeät arvot ovat siis hiukan kasvaneet, sillä rahan merkitys on hieman vähentynyt, mutta vastaajien mielestä raha on edelleen suurin yksittäinen työmotivaation lähde.

## Työilmapiiri

TAULUKKO 87. Työilmapiiri, keskiarvo

Nro. Kysymys	1. kysely ka.	2. kysely ka.	Muutos	Muutos työhyv. kannalta
23. Ryhmämme jäsenet tulevat hyvin toimeen keskenään?	4,40	4,57	0,17	▲
24. Työryhmässämme esiintyy paljon ristiriitoja?	1,92	1,79	-0,13	▲
25. Voin luottaa ryhmämme jäseniin?	4,18	4,34	0,16	▲
26. Työpaikallamme työskennellään tavoitteellisesti?	4,18	4,22	0,05	▲
27. Työpaikallamme palkitaan työnsä hyvin tehneet?	3,04	3,21	0,17	▲
28. Työpaikallamme vallitsee avoin ilmapiiri?	3,61	3,33	-0,28	▼
29. Työpaikallamme työmäärät ovat jakautuneet tasaisesti?	3,25	3,14	-0,11	▼
30. Tunnen osaavani työssä vaadittavat asiat?	4,39	4,34	-0,04	▼
31. Olen saanut työpaikalla tarpeeksi koulutusta järjestelmätyöhön?	3,88	3,84	-0,04	▼
32. Olen saanut työpaikalla tarpeeksi koulutusta myyntityöhön?	3,41	3,45	0,04	▲
33. Olen saanut työpaikalla tarpeeksi koulutusta asiakaspalvelutyöhön?	3,60	3,55	-0,05	▼
34. Saan riittävästi apua tarvittaessa?	4,08	4,17	0,09	▲
35. Esiintyykö työssäsi tai työympäristössäsi kiirettä?	3,77	3,72	-0,05	▲
36. Esiintyykö työssäsi tai työympäristössäsi stressiä?	3,53	3,58	0,05	▼
37. Esiintyykö työssäsi tai työympäristössäsi jännittyneisyyttä?	2,99	3,26	0,27	▼
38. Esiintyykö työssäsi tai työympäristössäsi epäselvyyksiä työnjaossa?	2,51	2,67	0,16	▼
39. Esiintyykö työssäsi tai työympäristössäsi epäasiallisia esimiehiä?	1,84	1,90	0,06	▼
40. Esiintyykö työssäsi tai työympäristössäsi epäasiallisia kollegoja?	1,75	1,84	0,09	▼
41. Esiintyykö työssäsi tai työympäristössäsi työn yksitoikkoisuutta?	3,36	3,51	0,15	▼
42. Esiintyykö työssäsi tai työympäristössäsi vähäistä työn arvostusta?	3,37	3,18	-0,19	▲
43. Esiintyykö työssäsi tai työympäristössäsi kiusaamista?	1,27	1,36	0,09	▼
44. Esiintyykö työssäsi tai työympäristössäsi seksuaalista häirintää?	1,10	1,14	0,04	▼
45. Esiintyykö työssäsi muita häiriötekijöitä?	1,76	2,06	0,30	▼

Työilmapiirin osalta tulokset ovat hiukan kaksijakoisia. Vastaajat tulevat oman työryhmänsä sisällä paremmin toimeen, ristiriidat ovat vähentyneet ja luottamus ryhmän jäseniin on kasvanut. Myös tavoitteellinen työskentely, työnsä hyvin tehneiden palkitseminen, avun saanti ja vastaajien kokemana työn arvostus on lisääntynyt. Toisaalta, työpaikan ilmapiirin avoimuus on vähentynyt, jännittyneisyys ja epäselvyydet työnjaossa ovat lisääntyneet sekä työn yksitoikkoisuus on kasvussa. Myös epäasiallisten kollegojen ja esimiesten määrä, työpaikkakiusaaminen ja jopa seksuaalinen häirintä ovat lisääntyneet.

## Esimiestyö

TAULUKKO 88. Esimiestyö, keskiarvo

Nro.	Kysymys	1. Kysely ka.	2. Kysely ka.	Muutos	Muutos työhyv. kannalta
48.	Esimieheni antaa tunnustusta hyvistä työsuorituksista?	3,64	3,40	-0,24	▼
49.	Esimieheni on innostava?	3,47	3,40	-0,07	▼
50.	Sovin esimieheni kanssa säännöllisesti tavoitteistani?	3,11	3,16	0,05	▲
51.	Esimieheni vaatii, että teen työni huolella?	3,96	3,88	-0,08	▼
52.	Esimieheni kertoo avoimesti työpaikan asioista?	3,44	3,28	-0,16	▼
53.	Esimieheni on helposti lähestyttävä?	4,18	4,20	0,02	▲
54.	Esimieheni luottaa alaisiinsa?	3,99	4,02	0,03	▲
55.	Esimieheni on kiinnostunut työstäni?	3,60	3,66	0,06	▲
56.	Minun ja esimieheni välillä on erimielisyyksiä?	1,57	1,47	-0,10	▲
57.	Esimieheni osaa työnsä?	3,98	4,06	0,08	▲

Merkittävin esimiestyössä muuttunut asia on, esimiesten hyvästä suorituksesta antaman tunnustuksen merkittävä vähentyminen. Työpaikan ilmapiirin avoimuus on vähentynyt, ja niin on myös esimiesten avoin työpaikan asioista tiedottaminen. Erimielisyydet esimiesten kanssa sen sijaan ovat vähentyneet.

## Työterveys

TAULUKKO 89. Työterveys, keskiarvo

Nro.	Kysymys	1. Kysely ka.	2. Kysely ka.	Muutos	Muutos työhyv. kannalta
59.	Olen tyytyväinen työterveyshuollon palveluihin?	3,43	3,63	0,20	▲
60.	Kuinka monta kertaa olet käyttänyt työterveyshuollon palveluita tänä vuonna?	2,10	2,27	0,17	—
61.	Millainen on terveydentilasi tällä hetkellä?	4,00	4,05	0,05	▲
66.	Kuinka usein sinua on vaivannut päänsärky?	2,18	2,07	-0,11	▲
67.	Kuinka usein sinua on vaivannut niska/hartiakivut?	2,76	2,50	-0,26	▲
68.	Kuinka usein sinua on vaivannut väsymys/haluttomuus?	3,06	2,84	-0,22	▲
69.	Kuinka usein sinua on vaivannut, vaikeudet päästä uneen tai heräileminen öisin?	2,26	2,35	0,09	▼
70.	Kuinka usein sinua on vaivannut närästys tai vatsakivut?	1,92	1,74	-0,18	▲

Kysymyksessä numero 60, kuinka monta kertaa olet käyttänyt työterveyshuollon palveluita tänä vuonna, vastausvaihtoehdot ovat väliltä 1-4.

Tyytyväisyys työterveyshuollon palveluihin on lisääntynyt, myös vastaajien oireet ja sairastavuus on vähentynyt. Päänsärkyä, niska- tai hartiakipuja, väsymystä ja vatsavaivoja tai närästystä sairastetaan nyt harvemmin. Ainoastaan univaikeudet ovat lisääntyneet.

## Työolot

TAULUKKO 90. Työolot, keskiarvo

Nro.	Kysymys	1. Kysely ka.	2. Kysely ka.	Muutos	Muutos työhyv. kannalta
72.	Ilmanvaihto työpaikalla toimii?	3,06	2,93	-0,13	▼
73.	Työtilat ovat viihtyisät?	2,77	2,64	-0,13	▼
74.	Melutaso työpaikalla on sopiva?	2,54	2,54	0,00	—
75.	Työpisteet ovat siistejä?	2,71	2,66	-0,05	▼
76.	Työpisteet ovat valoisia?	3,61	3,99	0,38	▲
77.	Työpisteet ovat tilavia?	2,90	2,84	-0,06	▼
78.	Taukotilat ovat viihtyisät?	2,53	2,37	-0,16	▼
79.	Taukotilat ovat siistejä?	3,07	2,92	-0,15	▼
80.	Työpisteet ovat hyvin ergonomisesti muotoiltuja?	2,64	2,92	0,28	▲
81.	Työtuolit ovat hyviä istua?	3,18	3,32	0,14	▲
82.	Osaan säätää työpisteeni itselleni sopivaksi?	3,45	3,62	0,17	▲
83.	Työpaikan lämpötila on?	3,29	3,54	0,25	▼

Työskentely olosuhteet ovat muuttuneet hiukan huonompaan suuntaan. Suurimmat erot löytyvät ilmanvaihdon toimivuudesta, työ- ja taukotilojen viihtyisyydestä, sekä taukotilojen siisteydestä, jotka kaikki ovat muuttuneet huonompaan suuntaan. Valaistus sen sijaan on parantunut vastaajien mielestä merkittävästi. Työpaikan lämpötila on muuttunut hieman kylmempään suuntaan. Ergonomia on vastaajien mukaan parantunut, sekä työpisteiden ergonomisuus, että työtuolit saavat paremmat arvosanat kuin ensimmäisessä kyselyssä. Vastaajat myös osaavat säätää työpisteen itselleen paremmin sopivammaksi.

## Työssä jaksamisen kehittäminen ja kokonaisarvosanat

TAULUKKO 91. Työssä jaksamisen kehittäminen, keskiarvo

Nro.	Kysymys	1. Kysely ka.	2. Kysely ka.	Muutos	Muutos työhyv. kannalta
85.	Miten paljon työpaikalla on työssä jaksamisen, henkilöstön työkyvyn ja hyvinvoinnin, kehittämiseen tähtäviä toimenpiteitä?	2,27	2,23	-0,04	▼
86.	Miten työssä jaksamisen kehittämistoiminta on työpaikalla mielestäsi muuttunut tämän vuoden aikana?	2,89	2,85	-0,04	▼
87.	Miten työyhteisön ilmapiiri muuttunut työpaikalla tämän vuoden aikana?	3,05	2,37	-0,68	▼
88.	Miten henkilöstön yhteistyökyky on muuttunut työpaikalla tämän vuoden aikana?	3,59	2,86	-0,73	▼
89.	Miten henkilöstön ammatillinen osaaminen on muuttunut työpaikalla tämän vuoden aikana?	3,64	3,50	-0,14	▼
90.	Miten toiminnan tuloksellisuus on muuttunut työpaikalla tämän vuoden aikana?	3,93	3,67	-0,26	▼
91.	Miten toiminnan tehokkuus on muuttunut työpaikalla tämän vuoden aikana?	3,99	3,64	-0,35	▼

Kaikki työssä jaksamiseen vaikuttavat osa-alueet ovat tulosten mukaan huonontuneet. Eniten ovat huonontuneet työyhteisön ilmapiiri ja henkilöstön yhteistyökyky, jotka ovat laskeneet merkittävästi.

TAULUKKO 92. Kokonaisarvosanat, keskiarvo

Nro.	Kysymys	1. Kysely ka.	2. Kysely ka.	Muutos	Muutos työhyv. kannalta
111.	Kokonaisarvosana työpaikasta?	3,41	3,14	-0,27	▼
112.	Kokonaisarvosana työilmapiiristä?	3,97	3,66	-0,31	▼

Kokonaisarvosanat työpaikasta ja työilmapiiristä ovat laskeneet.

## 6.2 Vertailu tilastokeskuksen työolotutkimukseen

Tilastokeskus on tehnyt laajoja, kaikkia Suomen palkansaajia koskevia tutkimuksia vuodesta 1977 lähtien. Tutkimuksia on tehty vuosina 1977, 1984, 1990, 1997, 2003 ja 2008. Vuoden 2008 tutkimuksen otos oli 6500 palkansaajaa. Vastausprosentti oli 68, joten aineistossa on 4392 vastausta ja se kattaa koko palkansaajakunnan. (Lehto &



Sutela 2008, 7.) Seuraavaksi verrataan soveltuvin osin vuoden 2008 Tilastokeskuksen työolotutkimuksen tuloksia tämän tutkimuksen tuloksiin.

Tuloksia vertailtaessa on hyvä muistaa, että Tilastokeskuksen tutkimus käsittää lähtökohtaisesti koko Suomen palkansaaja väestön. Tämä opinnäytetyö kattaa vain yhden tietyn yrityksen työntekijät. Näiden kahden tutkimuksen tulokset eivät ole täysin vertailukelpoisia, sillä tutkimusten kysymykset ovat eri tavalla muotoiltuja ja niissä on käytetty erilaisia vastausvaihtoehtoja. Seuraavaan vertailuun on pyritty poimimaan ne kysymykset, joissa on kysytty samaa asiaa. Tutkimusten kohderyhmät ovat myös hyvin eri-ikäisiä. Suomalainen palkansaaja on keskimäärin yli 42-vuotias, mutta kohdeyrityksen työntekijöistä vain yksi prosentti on yli 40-vuotiaita. Myös tämä kyselyyn vastanneiden ikäero tekee tulosten vertailusta vaikeaa. Tutkimustulosten vertailu antaa kuitenkin hyvän yleiskuvan siitä, kuinka kohdeyrityksen työntekijät kokevat työhyvinvointinsa.

Kohdeyrityksen kyselyyn vastanneista työntekijöistä naisia on 59 prosenttia. Koko Suomen palkansaajista naiset ovat myös enemmistönä, sillä naisia on 51 prosenttia palkansaajista (Lehto & Sutela 2008, 9). Kohdeyrityksen työntekijät ovat keskimäärin huomattavasti suomalaisia palkansaajia nuorempia. Kohdeyrityksen työntekijöistä puolet (50 %) ovat 20–25-vuotiaita ja 87 prosenttia alle 30-vuotiaita. Suomen palkansaajien keski-ikä on 42,2 vuotta (mts. 17). Suomalainen palkansaaja on työskennellyt keskimäärin 10,1 vuotta saman työnantajan palveluksessa (mts. 26). Kohdeyrityksen nuoresta ikärakenteesta johtuen yli 4 vuotta yrityksessä työskennelleitä on vain seitsemän prosenttia.

TAULUKKO 93. Työhön liittyviä epävarmuustekijöitä (Lehto & Sutela 2008, 129, muokattu).

	1977	1984	1990	1997	2003	2008
	%	%	%	%	%	%
Työttömyyden uhka	17	13	13	21	20	15
Irtisanomisen uhka	11	8	10	15	16	12
Lomautuksen uhka	19	10	11	18	16	11

Vuonna 2008 työttömyyden uhkaa koki 15 prosenttia, irtisanomisen uhkaa 12 prosenttia ja lomautuksen uhkaa 11 prosenttia suomalaisista palkansaajista (Lehto & Sutela 2008, 129). Kohdeyrityksen työntekijöiden huoli työpaikan pysyvyydestä on suurem-

pi, 17 prosenttia koki asemansa työsuhteen jatkuvuuden kannalta erittäin epävarmana ja yli neljäsosa (28 %) epävarmana.

TAULUKKO 94. Kehittymismahdollisuudet työssä, työtehtävien sisältö ja ristiriitojen esiintyminen (Lehto & Sutela 2008, 52, 84, 199, muokattu).

<b>Kehittymismahdollisuudet työssä</b>						
	<b>1977</b>	<b>1984</b>	<b>1990</b>	<b>1997</b>	<b>2003</b>	<b>2008</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Hyvät mahdollisuudet	28	-	32	37	40	43
<b>Työtehtävien sisältö</b>						
						<b>2008</b>
						<b>%</b>
Erittäin tyytyväinen						26
<b>Paljon ristiriitoja työyksikössä</b>						
		<b>1984</b>	<b>1990</b>	<b>1997</b>	<b>2003</b>	<b>2008</b>
		<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Esimiesten ja alaisten välisiä		8	10	11	12	14
Työntekijöiden välisiä		6	6	7	7	7

43 prosenttia palkansaajista piti työssä kehittymismahdollisuuksiaan hyvinä (Lehto & Sutela 2008, 52), kun kohdeyrityksen työntekijöistä neljäsosa (25 %) pystyy kehittämään itseään töissä paljon, mutta kukaan ei erittäin paljoa. Erittäin tyytyväisiä työtehtäviensä tämän hetkiseen sisältöön on hieman yli viidesosa (26 %) palkansaajista (mts. 199), kun kohdeyrityksen työntekijöistä vain kaksi prosenttia on erittäin tyytyväinen työnsä sisältöön, mutta tyytyväisiä on jo 42 prosenttia. Seitsemän prosenttia palkansaajista kokee, että työyksikössä esiintyy paljon työntekijöiden välisiä ristiriitoja (mts. 84). Kohdeyrityksen työntekijöistä, vain kahden prosentin mielestä työryhmässä esiintyy paljon ristiriitoja.

Työpaikan ilmapiirin avoimuudesta tulokset antavat samanlaisen kuvan, kaikista palkansaajista neljäsosa (25 %) (Lehto & Sutela 2008, 77) ja vajaa viidesosa (19 %) kohdeyrityksen henkilökunnasta on samaa mieltä avoimesta ilmapiiristä. Kiire haittaa 31 prosenttia palkansaajista (mts. 68), kohdeyrityksessä esiintyy kiirettä paljon tai melko paljon 60 prosentin mielestä. Kiireen haittaavuudesta ei varsinaisesti kysytty, mutta voitaneen olettaa, että ainakin osaa tuosta 60 prosentista kiire myös häiritsee.

TAULUKKO 95. Työn yksitoikkoisuus ja työpaikkakiusaaminen (Lehto & Sutela 2008, 16, 111, muokattu).

Työn yksitoikkoisuus	1977	1984	1990	1997	2003	2008
	%	%	%	%	%	%
Työ erittäin tai melko yksitoikkoista	24	21	17	18	17	16
<b>Työpaikkakiusaamisen esiintyminen työpaikalla</b>				<b>1997</b>	<b>2003</b>	<b>2008</b>
				%	%	%
Jatkuvasti				5	6	6
Joskus				34	36	38

Työtään yksitoikkoisena pitää 16 prosenttia palkansaajista (Lehto & Sutela 2008, 63), kohdeyrityksen henkilökunnasta melkein puolen (47 %) mielestä työssä esiintyy yksitoikkoisuutta. Kysymykset ovat hieman eri tavalla muotoiltuja, mikä varmaan osaltaan selittää isoa eroa. Työpaikkakiusaaminen on kohdeyrityksessä harvinaisempaa kuin palkansaajilla keskimäärin. Suomalaisista palkansaajista 44 prosenttia on havainnut kiusaamista työpaikallaan (mts. 111), kun kohdeyrityksen henkilökunnasta 28 prosenttia on tehnyt saman havainnon.

TAULUKKO 96. Esimiestyö – Täysin samaa mieltä (Lehto & Sutela 2008, 103, muokattu).

Esimiehenä	nainen	mies
	2008	2008
	%	%
Esimieheni antaa kiitosta hyvistä työsuorituksista	32	22
Esimieheni on innostava	24	15
Esimieheni kertoo avoimesti kaikista työpaikan asioista	23	19
Esimieheni luottaa työntekijöihinsä	44	41
Minun ja esimiehen välillä ei ole ristiriitoja	64	59

Esimiestyötä koskevissa kysymyksissä kohdeyrityksen esimiehet pärjäävät hieman palkansaajien keskiarvoa huonommin. Kohdeyrityksen esimiesten antama tunnustus hyvistä työsuorituksista (19 %), esimiesten innostavuus (7 %), esimiesten avoin tiedottaminen (12 %) ja esimiesten luottamus alaisiinsa (32 %), jäävät selvästi jälkeen Tilastokeskuksen työolotutkimuksen (Lehto & Sutela 2008, 103) tuloksista. Työolotutkimuksessa on nais- ja miespuoliset esimiehet eroteltu: kiitosta antaa naisista 32- ja miehistä 22 prosenttia, naisiesimiehistä innostavia on melkein neljäsosa (24 %) ja miehistäkin 15 prosenttia, avoimesti asioista kertoo naisista 23- ja miehistä 19 prosenttia,

alaisiinsa luottaa 44 prosenttia naisista ja 41 prosenttia miehistä. Ainut vertailtu asia, jossa kohdeyrityksen esimiehet saavat hieman paremmat tulokset kuin palkansaajien esimiesten keskiarvo on, erimielisyydet esimiesten ja johdettavien välillä. 65 prosenttia kohdeyrityksestä vastasi ei lainkaan, kysymykseen hänen ja esimiehen välisistä erimielisyyksistä. Kaikista palkansaajista 59 prosentilla ei ollut erimielisyyksiä miespuolisen esimiehen kanssa ja 65 prosentilla ei ollut erimielisyyksiä naispuolisen esimiehen kanssa. (mts. 103.)

Työterveyshuollon palveluihin on kohdeyrityksen henkilökunnasta tyytyväisiä vajaa neljännes (23 %). Kaikista palkansaajista 58 prosentin mielestä työterveyshuolto toimii hyvin (Lehto & Sutela 2008, 187). Kysymyksissä käytetään hieman eri sanamuotoja, mutta ero on silti huomattava.

TAULUKKO 97. Työterveys (Lehto & Sutela 2008, 173, 176–178, muokattu).

<b>Työterveyttä häiritsee - Vähintään kerran viikossa</b>						
	<b>1977</b>	<b>1984</b>	<b>1990</b>	<b>1997</b>	<b>2003</b>	<b>2008</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Väsymys, tarmottomuus	28	30	29	30	34	33
Univaikeudet	18	19	21	24	32	33
Päänsärky	18	15	15	17	18	17
Vatsavaivat	15	13	11	10	13	11
<b>Työterveyttä häiritsee - Toistuvaa kipua ja särkyä</b>						
	<b>1977</b>	<b>1984</b>	<b>1990</b>	<b>1997</b>	<b>2003</b>	<b>2008</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Niskassa tai hartioissa	27	34	36	37	43	41

Kohdeyrityksen henkilökunta kärsii muuta palkansaajaväestöä useammin tuki- ja liikuntaelinvaivoista sekä psyykkisistä ja somaattisista oireista. Muutaman kerran viikossa niska- ja hartiakivuista kärsii 45 prosenttia, väsymyksestä tai haluttomuudesta 63 prosenttia, univaikeuksista 43 prosenttia, päänsärystä 30 prosenttia ja närästyksestä tai muista vatsakivuista 19 prosenttia kohdeyrityksen henkilökunnasta. Tilastokeskuksen työolotutkimuksen (Lehto & Sutela 2008, 173) vastaajista 41 prosentilla on toistuvaa kipua ja särkyä niskassa tai hartioissa. Vähintään kerran viikossa väsymyksestä tai tarmottomuudesta kärsiviä on 31 prosenttia, univaikeuksista kärsii 33 prosenttia, päänsärystä 17 prosenttia ja vatsavaivoista 11 prosenttia vastaajista. Erot ovat merkittäviä, jopa kymmeniä prosentteja. Kohdeyrityksen henkilökunta on vielä huomattavasti nuorempaa kuin keski-ikäinen suomalainen palkansaaja (mts. 176–178).

Puutteellista ilmanvaihtoa esiintyy joka kolmannen (33 %) suomalaisen palkansaajan työpaikalla (Lehto & Sutela 2008, 122), kohdeyrityksessä ilmanvaihdon toimivuudesta eri tai osittain eri mieltä on melkein puolet (46 %) vastaajista. Suomalaisista palkansaajista 42 prosenttia kärsii liiasta melusta (mts. 122), kohdeyrityksen henkilöstöstä melutason sopivuudesta on eri tai osittain eri mieltä yli puolet (58 %). Tilastokeskuksen työolotutkimuksessa (mts. 122) kysyttiin, esiintyykö työympäristön likaisuutta häiritsevänä tekijänä, melkein joka viidennen (18 %) mielestä esiintyi. Kohdeyrityksen työntekijöiltä kysyttiin työpisteiden ja taukotilojen siisteydestä, melkein puolet (49 %) vastaajista oli eri tai osittain eri mieltä. Tässä on syytä ottaa huomioon, että tutkimuksissa käytetyt sanat, likaisuus ja siisteys, saattavat olla ymmärrettävissä eri tavoilla, eri ihmisten mielestä.

Melkein joka neljäs (24 %) suomalainen palkansaaja koki tilanahtautta työympäristössään (Lehto & Sutela 2008, 122), työpisteiden tilavuudesta eri tai osittain eri mieltä on yli puolet (54 %) vastaajista. Kuumuutta haittaavana tekijänä työympäristössään pitää 38 prosenttia ja kylmyyttä 33 prosenttia palkansaajista. Kohdeyrityksen työntekijöistä työpaikan lämpötilaa piti kuumana 6 prosenttia ja kylmänä 45 prosenttia vastaajista.

## 7 POHDINTA

Tutkimuksen synnyn taustalla oli oletus työhyvinvoinnin huonontumisesta kohdeyrityksessä tapahtuvien muutosten seurauksena. Lisäksi haluttiin selvittää työhyvinvoinnin tasoa yrityksessä. Työhyvinvoinnin voidaan sanoa huonontuneen, ainakin jos mittarina pidetään työpaikan ja työilmapiirin saamia kokonaisarvosanoja. Molemmat kokonaisarvosanat ovat laskeneet huomattavasti. Esimerkiksi ensimmäisessä kyselyssä lokakuussa 2008 vielä neljä prosenttia antoi työpaikalle parhaan mahdollisen arvosanan. Joulukuussa 2008 parasta arvosanaa ei antanut enää kukaan.

Päivi Rauramon (2008, 27) työhyvinvoinnin portaat kuvaavat työhyvinvointiin vaikuttavia asioita. Rauramo on pohjana käyttänyt Abraham Maslowin tarvehierarkiaa. Ensimmäinen askelma on psyko-fysiologiset perustarpeet, joista yksi on se, että työ on oikeaa sen tekijälle, eli työ ei ole liian helppoa tai liian vaikeaa. Vain kaksi prosenttia

kohdeyrityksen työntekijöistä on erittäin tyytyväisiä työtehtäviensä sisältöön, mikä on huomattavasti vähemmän kuin suomalaiset palkansaajat keskimäärin. Työtään erittäin kiinnostavana pitää suunnilleen sama määrä ihmisiä kuin on työtehtäviensä sisältöön tyytyväisiä, mutta mielenkiintoista on, että muutoksen suunta on eri, sillä työtään kiinnostavana pitävien määrä on lievästi nousussa. Oikeanlaisessa työssä oleminen on tärkeää, sillä väärin mitoitettu työ voi johtaa motivaation vähenemiseen ja työsuorituksen heikkenemiseen. Vastaajien motivaatio hoitaa työtehtäviään onkin laskenut. Eli ilmeisesti uudet työtehtävät eivät ole niin mieleisiä tai haastavia kuin entiset, tai sitten kysymyksessä on normaali muutosvastarinta, joka heikkenee ajan myötä.

Hyvä työn organisointi, avoin tiedottaminen ja selkeät työn tavoitteet auttavat myös työhyvinvoinnin rakentamisessa ja edistämässä. Rauramon (2008, 54) mukaan ne ovat osa työn psykososiaalista työympäristöä. Kohdeyrityksessä epäselvyydet työnjaoissa ovat lisääntyneet ja ilmapiirin avoimuus on vähentynyt. Myös esimiesten yrityksen asioista avoimesti tiedottamisen koetaan vähentyneen. Joten muutoksesta tiedottaminen ei siis ilmeisesti ole, ainakaan kaikkien työntekijöiden mielestä, onnistunut parhaalla mahdollisella tavalla. Muutoksesta tiedottaminen vaikuttaisi olevan aika yleinen ongelma Suomen työpaikoilla, sillä vain vajaa kolmannes palkansaajista saa tietoa muutoksesta jo sen suunnitteluvaiheessa (Lehto & Sutela 2008, 46).

Hyvällä ja oikea aikaisella tiedottamisella ihmiset saadaan paremmin sitoutumaan muutokseen. Tämä tutkimus osoittaa, että työskentelyn tavoitteet ovat enemmistön mielestä realistista saavuttaa ja tavoitteellinen työskentely on kasvussa. Samaan aikaan kuitenkin toiminnan tuloksellisuus ja tehokkuus ovat laskeneet. Muutosten koetaan ilmeisesti vaikuttaneen siten, että henkilökohtaiset tavoitteet tiedetään ja ne pyritään saavuttamaan, mutta kritiikki yrityksen toimintatapoja ja tavoitteita kohtaan on kasvanut. Kasvaneista tehokkuusvaatimuksista tulikin jonkin verran kritiikkiä avoimen palautteen osioissa.

Tärkeä perustarve ihmiselle, niin työssä kuin elämässä yleensäkin, on terveys. Suurin osa kohdeyrityksen työntekijöistä kokee terveydentilansa melko hyväksi tai hyväksi. Tästä huolimatta, kohdeyrityksen verrattain nuorella henkilökunnalla, esiintyy useammin tuki- ja liikuntaelinvaivoja sekä psyykkisiä ja somaattisia oireita kuin suoma-

laisilla palkansaajilla keskimäärin. Tutkimuksen tulokset kuitenkin osoittavat, että oireet ovat vähentyneet kyselyiden välissä.

Oireiden väheneminen on mielenkiintoista, sillä muutos voi helposti kasvattaa stressiä ja lisätä edellä mainittuja oireita. Oireiden vähenemiseen lienee kuitenkin vaikuttanut se, että fyysisten työolojen koetaan kauttaaltaan parantuneen. Sekä työpisteiden ergonomia, että valaistus ja työtuolit ovat parantuneet. Toisaalta univaikeudet ovat hieman lisääntyneet, tähän voi ainakin osittain olla syynä työpaikalla tapahtuvien muutosten miettiminen vielä kotona. Nukkumisvaikeudet voivat pahimmassa tapauksessa lisätä sairauksia ja sitä kautta Sairauspoissaoloja. Sairauspoissaolot ovat totta kai ikäviä yksilön kannalta, mutta ne maksavat myös työnantajalle paljon, ainakin menetetyt työpanoksen muodossa.

Rauramon (2008, 27) työhyvinvoinnin portaiden toinen askel on turvallisuuden tarve. Turvallisuuden tunteeseen liittyy olennaisena osana tunne oman työsuhteen pysyvyydestä ja toimeentulon turvattuudesta. Tutkimuksen tulokset osoittavat selvästi, että huoli oman työpaikan pysyvyydestä on kasvanut selvästi. Kasvanut huoli työsuhteen jatkuvuudesta on selitettävissä ainakin osittain sillä, että turvattomuuden tunne lisääntyy, kun ihminen kohtaa muutoksia. Työympäristön muutos on siis lisännyt epävarmuutta omasta työpaikasta.

Työympäristön muutoksen lisäksi toinen selittävä seikka lienee se, että lokakuun 2008 alun ja joulukuun 2008 lopun välillä myös maailmantaloudessa tapahtui muutos. Talous ajautui maailmanlaajuiseen taantumaa. Myös Suomessa koettiin laajoja lomautuksia ja irtisanomisia, kun yritysten taloudellinen tilanne huononi. Tämä talouden äkillinen muutos tutkimuksen aikana lienee myös vaikuttanut jälkimmäisen kyselyn tuloksiin, siitä kuinka turvatuksi ihmiset kokevat työsuhteensa. Sillä ihmisten tulevaisuuden näkymät eivät enää olleet yhtä valoisat kuin vielä lokakuussa 2008, ensimmäisen kyselyn aikoihin. Talouden taantuma ja puheet lamasta ovat saattaneet hieman vaikuttaa koko jälkimmäisen työhyvinvointi kyselyn tuloksiin negatiivisella tavalla. Huoli huomisesta on saattanut vaikuttaa ihmisten tuntemuksiin tämän hetkisestä työpaikasta ja sen ilmapiiristä.

Hyvät suhteet työkavereihin auttavat rakentamaan hyvää työhyvinvoinnin tasoa. Hyvin toimeentuleva työyhteisö sitoutuu paremmin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja auttaa näin myös yritystä saavuttamaan liiketaloudelliset tavoitteet. Rauramon (2008, 27) työhyvinvoinnin portaiden kolmas askel onkin liittymisen tarve, ihmisten halu liittyä ja sitoutua työyhteisöön. Tutkimus osoittaa, että kohdeyrityksen työryhmien sisällä suhteet ovat parantuneet. Luottamus ryhmän jäseniin on kasvanut ja ryhmien sisäiset ristiriidat ovat vähentyneet. Muutoksen keskellä työntekijöiden keskinäinen luottamus on kasvussa, mutta kuitenkin työilmapiirin koetaan merkittävästi huonontuneen. Työntekijät ilmeisestikin turvaavat ja luottavat toisiinsa, mutta eivät työnantajaa, sillä yrityksen toimintatavat saivat osakseen kritiikkiä vapaa sana osioissa ja myös jännitteet työympäristössä ovat lisääntyneet. Mielenkiintoista on, että vaikka ristiriidat sekä ryhmän sisällä, että esimiesten kanssa ovat hieman vähentyneet, on henkilöstön yhteistyökyky huonontunut selvästi.

Osaaminen on yritysten kilpailukyvyn ydin, henkilöstön osaamisen varaan rakentuu viimekädessä yrityksen tulos. Henkilöstön osaamisesta tulee kilpailuetu yritykselle vasta, kun osaaminen saadaan käyttöön ja jaettua työntekijöiden kesken. Mitä parempi ilmapiiri yrityksessä vallitsee sitä helpommin ihmiset jakavat tietoa toiselleen. Työntekijöiden osaamisen kehittäminen on erittäin tärkeää sekä yritykselle, että työntekijälle itselleen. Suomalaiset palkansaajat pitävät itsensä kehittämistä tärkeämpänä kuin uralla etenemistä (Lehto & Sutela 2008, 51).

Tutkimuksessa selvisi, että työntekijöistä neljäsosa (25 %) pystyi kehittämään itseään paljon nykyisessä työssään, erittäin paljon ei vastannut kukaan. Koko Suomen palkansaajista kehittämisen mahdollisuutensa hyvinä koki 43 prosenttia. Osaamisen jatkuva kehittäminen auttaa työntekijää säilyttämään hallinnan tunteen omaan työhönsä muutosten keskellä. Hyvä muutoksesta tiedottaminen myös auttaa hallinnan tunteen säilymisessä. Ajantasaista ja oikeaa tietoa saadessaan ihmisten ei tarvitse käyttää energiansa arvailuun ja juoruiluun siitä, mitä mahdollisesti tulee tapahtumaan.

Työntekijän kannalta on tärkeää, että hän kokee työpanostaan arvostettavan. Työelämässä arvostus hankitaan osaamisella. Tunne siitä, että omaa työtä arvostetaan nostaa työmotivaatiota. Tutkimuksen mukaan työn arvostus onkin kasvussa. Erityisen tärkeää on esimieheltä saatu arvostus ja palaute työstä, kolmea neljäsosaa (75 %) vastanneista



motivoi esimieheltä saatu palaute paljon tai melko paljon. Esimiesten antama palaute hyvistä työsuorituksista on kuitenkin vähentynyt. Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito liittyvät Rauramon (2008, 27) työhyvinvoinnin portaiden viidennelle, ja ylimmälle, askelmalle, itsensä toteuttamisen tarpeelle. Itseään toteuttavalle ihmiselle on tyypillistä halu kehittyä ja olla innovatiivinen. Kohdeyrityksen työntekijöiden tunne oman työnsä osaamisesta on vähentynyt, tähän on todennäköisesti vaikuttanut ainakin se, että työntekijöitä on siirretty uusiin työtehtäviin. Hyvinvoivista, innovatiivisista työntekijöistä on iloa työnantajallekin.

Juutin ja Vuorelan (2003, 71) mukaan jokainen ihminen haluaa onnistua, myös työssään. Esimiehet ja johtajat onnistuvat omassa työssään, kun he saavat muut onnistumaan omissa töissään. Johtaminen ja esimiestyö on yksi tärkeimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista asioista. Esimiestyöllä vaikutetaan kaikkeen mitä organisaatiossa tehdään, joko negatiivisesti tai positiivisesti. Esimiestyö on läsnä kaikkialla. Nykyaikaisessa, muuttuvassa organisaatiossa työskentelevän esimiehen tehtävänä on, sitouttaa työntekijät mukaan muutokseen ja saada ihmiset antamaan kaikkensa muutoksesta, ja siitä syntyvästä muutosvastarinnasta huolimatta.

Tutkimus osoittaa, että kohdeyrityksen esimiehet pärjäävät huonommin kuin suomalaiset esimiehet keskimäärin. Kuitenkin muutoksesta huolimatta, tai siitä johtuen, esimiestyötä mitanneista kymmenestä kysymyksestä neljässä oli tapahtunut laskua ja kuudessa esimiesten toiminnan katsottiin kehittyneen. Eniten laskeneet olivat esimiesten avoin tiedottaminen ja palaute hyvistä työsuorituksista. Vastaavasti eniten parannusta oli tapahtunut ristiriitojen vähenemisessä esimiesten ja johdettavien kesken. Avoimen tiedottamisen väheneminen liittyy varmaankin organisaatiossa tapahtuneisiin muutoksiin, kaikki eivät koe, että heille on kerrottu ajoissa ja avoimesti siitä, mitä tulee tapahtumaan.

Henkilöstön osaamisen johtaminen on ajankohtaista kohdeyrityksessä, sillä yrityksen tärkein resurssi ovat sen työntekijät. Kohdeyritys ei omista fyysisiä tuotantovälineitä, lukuun ottamatta toimistotyövälineitä. Kohdeyrityksen markkina-arvo koostuu sen henkilöstöstä ja sen taseeseen voidaan laskea aineetonta, inhimillistä pääomaa, jota on erittäin vaikea rahallisesti mitata. Työhyvinvoinnin merkitys korostuu, kun ihmis-

ten merkitys kasvaa. Hyvinvoivalla työpaikalla ihmiset viihtyvät paremmin ja jaksavat sekä haluavat onnistua työssään ja tehdä hyviä tuloksia.

Loppupalvella 2009 ajankohtaiseksi puheenaiheeksi nousi Suomen hallituksen suunnittelema eläkeiän nosto. Eläkeiän noston tarvetta perusteltiin, sillä, että Suomea kohtaa työvoimapula kun suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja kasvattaminen on yksi keino saada ihmiset viihtymään työpaikalla pitempään. Paras tilannehan olisi, jos työpaikalla vallitsisi samanlainen työkaverin kannustaminen ja työtoverin puolesta uhrautuminen, kuin parhaimmillaan kohti yhteistä päämäärää työskentelevän urheilujoukkueen sisällä voi vallita.

### **Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Tutkimus on pyritty tekemään noudattaen Kananen kvantitatiivisen tutkimusopin vaiheita mahdollisimman tarkasti, vaiheet on numeroitu seuraavasti (Kananen 2008, 12):

1. Mitä tietoa tarvitaan?
2. Miten tieto kerätään?
3. Mitä kysymyksiä esitetään?
4. Mitä kysymystyyppejä käytetään?
5. Kysymysten teksti
6. Lomakkeen ulkoasu
7. Lomakkeen esitetaus
8. Havaintomatriisin laatiminen
9. Tutkimuksen toteutus
10. Lomakkeiden tarkastus ja numerointi
11. Lomakkeiden tallennus ja ajot
12. Raportin kirjoitus

Jotta tutkimus on luotettava, on tarkasteltava ja arvioitava sen reliabiliteettia ja validiteettia. Eli, ovatko tutkimustulokset pysyviä ja onko tutkittu tutkimusongelman kannalta oikeita asioita. Validiteetin ollessa kunnossa, ei reliabiliteettiin tarvitse kiinnittää niin paljon huomiota. Kananen mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetin todentamiseen riittää, että opinnäytetyön dokumentointi on toteutettu hyvin ja perustellusti. (Kananen 2008, 79–83.) Vaikka tutkimus tehtiin lähes samanlaisena ja samalle

perusjoukolla ei uusintamittauksesta ole kyse, koska tutkimusolosuhteet eivät olleet enää toisessa kyselyssä samat.

Aineiston tuottamisen olosuhteet, mahdolliset häiriötekijät, mittareiden valinta ja tulosten tulkinta on kaikki dokumentoitava ja selitettävä mahdollisimman tarkasti ja yksiselitteisesti, jotta lukija voi tehdä päätöksen siitä, ovatko tuotetut tulokset ja tulokset luotettavia. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–228). Jotta voimme yleistää tulokset, niin kuin kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on, on näytettävä toteen, että saadut tulokset ovat luotettavia. Vastaako valittu joukko koko perusjoukkoa ja onko tutkimus tehty kvantitatiivisten tutkimusoppien mukaisesti. (Kananen 2008, 12–13.)

TAULUKKO 98. Tutkimuksen luotettavuus: perusjoukko - vastanneet, kysely 1

	perusjoukko N = 235	vastanneet N = 186
<b>Toimipaikka</b>	N = 235	N = 185
	%	%
Jyväskylä	66	71
Joensuu	34	30
<b>Toiminne</b>	N = 235	N = 186
	%	%
Inbound	53	48
Outbound	16	20
Tilauks käsittely	24	24
Laskutus ja saatavienhallinta	7	9
<b>Työtehtävä</b>	N = 235	N = 183
	%	%
Myyntineuvottelija	59	57
Tilauks käsittelijä	29	30
Ryhmäohjaaja	6	6
Ryhmäpäällikkö	7	8
<b>Sukupuoli</b>	N = 235	N = 184
	%	%
Mies	48	49
Nainen	52	52

Ensimmäisen kyselyn osalta kyselyn vastanneet noudattavat lähes täysin perusjoukkoa. Suurin eroavaisuus perusjoukon ja vastaajien välillä on vain viiden prosenttiyksikön luokkaa.

TAULUKKO 99. Tutkimuksen luotettavuus: perusjoukko - vastanneet, kysely 2

	<b>perusjoukko</b> N = 200	<b>vastanneet</b> N = 129
<b>Toimipaikka</b>	N = 200	N = 128
	%	%
Jyväskylä	71	78
Joensuu	30	22
<b>Toiminne</b>	N = 200	N = 128
	%	%
Inbound	48	53
Outbound	20	26
Tilauks käsittely	24	13
Laskutus ja saatavienhallinta	9	8
<b>Työtehtävä</b>	N = 200	N = 128
	%	%
Myyntineuvottelija	57	67
Tilauks käsittelijä	30	17
Ryhmäohjaaja	6	8
Ryhmäpäällikkö	8	8
<b>Sukupuoli</b>	N = 200	N = 125
	%	%
Mies	49	41
Nainen	52	59

Toisessa kyselyssä perusjoukon ja vastaajien vastaavuus ei ole aivan niin hyvä kuin ensimmäisessä kyselyssä. Erityisesti tilauks käsittelijöiden kohdalla ero on suuri, 13 prosenttiyksikköä.

Tutkimuksen voidaan katsoa olevan luotettava, koska vastaajat noudattelevat molemmissa kyselyissä perusjoukon rakennetta. Lisäksi tutkimus on pyritty tekemään tutkimusopin vaiheiden mukaisesti, tarkasta raportoiden ja perustellen. Tutkimuksessa kysytyt kysymykset katsotaan mittaavan oikeita asioita, eli työhyvinvointia.

Tutkimus tuotti kattavan selvityksen kohdeyrityksen työhyvinvoinnin tilasta. Yrityksessä ei aiemmin ollut mitattu työhyvinvoinnin tilaa, joten vertailupohjaa tutkimukselle ei siinä mielessä ollut. Tämä tutkimus loi pohjatiedot ja yrityksen on nyt mahdollista seurata työhyvinvoinnin kehitystä, mikäli uusia tutkimuksia yrityksessä halutaan tehdä. Vastauksia tuli paljon, ensimmäiseen kyselyyn yli 180 ja toiseenkin yli 120, joten tulokset ovat kattavat. Ensimmäisessä kyselyssä vastausprosentti oli 79 prosenttia ja toisessa kyselyssä 65 prosenttia. ”*Tilastotieteen kannalta 20–30 % vastauspro-*

*sentit ovat riittämättömiä antamaan luotettavaa tietoa tutkimusongelmasta”* (Kananen 2008, 77). Tutkimuksen vastausprosenttien voidaan todeta olevan riittävät, antaakseen luotettavaa tietoa tutkimusongelmasta.

Jälkikäteen ajateltuna kysymyksiä oli ehkä liiankin paljon. Ensimmäisessä kyselyssä kysymyksiä oli 114. Suuri kysymysten määrä lisäsi työmäärää vastausten analysointivaiheessa, ja vaikeutti olennaisen tiedon löytämistä. Tiedon lisääntyessä on aina riskinä, että tärkeät asiat hukkuvat massaan. Pääkohdat pyrittiin kuitenkin löytämään. Suuri kysymysten määrä ei ole pelkästään negatiivinen asia, vaan jokainen kysymys tuottaa kuitenkin lisäarvoa tutkimukselle. Jälkikäteen voidaan kuitenkin sanoa, että kysymysten määrä olisi voinut olla pienempi. Jälkimmäiseen kyselyyn kysymysten määrää pudotettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Vastausten määrään emme usko suuren kysymys määrän liiemmin vaikuttaneen, sillä yhdessäkään palautteessa ei siitä mainittu. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että kyselyyn vastattiin sähköisesti, jolloin vastaaminen on nopeampaa ja vaivattomampaa kuin paperiversioissa.

Muutamien kysymysten vastausvaihtoehtoja olisi voitu toteuttaa toisellakin tapaa. En osaa sanoa -vaihtoehto olisi voitu jättää pois tai muotoilla toisella tapaa, jotta tulosten tulkittavuus olisi ollut parempi. Tutkimuksen tekoa myös hieman vaikeutti se, että teimme kysymykset ensin ja tutustuimme vasta sen jälkeen Spinx ohjelmaan, jolla kyselyt käytännössä toteutettiin. Tästä syystä jouduimme hieman hieno säätämään joidenkin kysymysten sanamuotoja, jotta ne toimivat Spinx ohjelmassa. Tästä aiheutui ylimääräistä työtä, mutta muuten se ei vaikuttanut tutkimuksen tekemiseen.

Tutkimuksen viitekehyksen kirjoittamisessa vaikeinta oli aiheen laajuus. Työhyvinvointi ja muutos ovat molemmat erittäin laajoja aiheita ja vaikeinta olikin poimia oleelliset asiat, jättämättä mitään tärkeää pois. Työhyvinvoinnissa riittää vielä tutkittavaa ja kehitettävää kohdeyrityksessä. Kohdeyritystä jäi mietityttämään kuinka pitkään koetut muutokset vaikuttavat ihmisten mielissä. Mielenkiintoinen tutkittava asia olisi myös, ovatko muutokset työhyvinvoinnissa vaikuttaneet kohdeyrityksen tulokseen.

## LÄHTEET

- Ahonen, G. 1998. Henkilöstötilinpäätös – yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Helsinki: Kauppakaari.
- Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. 2001. Tietotyö ja työelämän muutos. Tampere: Gaudamus Kirja.
- Businessballs, 2009. Oppimis -ja kehittämissivusto. Viitattu 19.3.2009. <http://www.businessballs.com>, Maslow's Hierarchy of needs.
- Eronen, A. 1999. Henkilöstö informaatio ja yrityksen arvo. Vantaa: Taloustieto.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Tammi.
- Haapalainen, I. 2005. Jämäkkä esimies vaikeiden työsuhdetilanteiden ratkaisijana. Toinen painos. Helsinki: Edita.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. 2 painos. Jyväskylä: Yrityskirjat.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hätönen, H. 1999. Osaava henkilöstö – Nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Metalliteollisuuden Keskusliitto, MET.
- Juuti, P. 1988. Työilmapiiri ja työolot. Kokemäki: Johtamistaidon opisto.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Juuti P., Rannikko H. & Saarikoski V. 2004, Muutospuhe. Keuruu: Otava.
- Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Työhyvinvointi ja esimiestyö. Toimittanut P. Vesterinen. Juva: WSOY, 77 - 91.
- Kananen J. 2008. Kvantti - Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Karppanen, K. 2006. Esimiestyö ja hyvinvointi. Teoksessa Työhyvinvointi ja esimiestyö. Toimittanut P. Vesterinen. Juva: WSOY, 155 – 162.
- Keski-Heikkilä, S. 2002. Toimiva vuorovaikutus – avain työhyvinvointiin. Tekniikan Akateemisten Liiton kotisivut. Viitattu 1.9.2008. <http://www.tek.fi>, julkaisut.
- Kinnunen, T. & Saarikoski, V. 2006. Toivon johtamisella työhyvinvointia! Teoksessa Työhyvinvointi ja esimiestyö. Toimittanut P. Vesterinen. Juva: WSOY, 107 – 119.
- Kotter J. 1996, Leading change. Boston: Harvard Business School.

Kotter J., Rathgeber H. 2008, Jäävuoremme sulaa, suomentanut Lustig, E. Porvoo: WSOY.

Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen – Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki: Kauppakaari.

Lehto, A-M. & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä – työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Tilastokeskuksen työolotutkimussarjan tuloksia vuosilta 1977–2008. Julkaisu sisäasianministeriön oikeusyksikön, yhdenvertaisuustiimin sivustolla. Viitattu 26.1.2008. [Http://www.yhdenvertaisuus.fi](http://www.yhdenvertaisuus.fi), esitteitä ja materiaaleja, tutkimuksia ja julkaisuja.

Luoma, J. & Arikoski J. 2006. Menestystä ja hyvinvointia organisaation muutoksessa. Teoksessa Työhyvinvointi ja esimiestyö. Toimittanut P. Vesterinen. Juva: WSOY, 123 - 136.

L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki. Säädös valtion säädöstietopankki Finlexin sivustolla. Viitattu 10.12.2008. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), lainsäädäntö, ajantasainen lainsäädäntö.

Nivala, V. 2006. Kokonainen ihminen – ehjä organisaatio. Teoksessa Työhyvinvointi ja esimiestyö. Toimittanut P. Vesterinen. Juva: WSOY, 93 - 106.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WSOY.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Kauppakaari.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Publishing.

Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S. & Seitsamo, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Vammala: Työterveyslaitos.

Roos, G., Fernström, L., Piponius, L. & Rastas, T. 2006. Aineeton pääoma – johdon käsikirja. Helsinki: Edita Publishing.

Russell-Jones, N. 1995. Muutosjohtaminen. Helsinki: Inforviestintä.

Salojärvi, S. 2006. Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus – positiivinen kierre. Teoksessa Työhyvinvointi ja esimiestyö. Toimittanut P. Vesterinen. Juva: WSOY, 49 – 60.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2005. Sosiaali- ja terveysministeriön kotisivut. Viitattu 1.9.2008. <http://www.stm.fi/etusivu>, julkaisut, Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta.

Tilastokeskus. 2009. Tilastokeskuksen kotisivut. Viitattu 14.4.2009. [Http://www.stat.fi](http://www.stat.fi), tuotteet ja palvelut, verkkopalvelut, Suomi lukuina, kansantalous.

Työterveyslaitos. 2008. Työterveyslaitoksen kotisivut. Viitattu 6.4.2009.  
[Http://www.ttl.fi](http://www.ttl.fi), aihesivut, tykytoiminta, keinot, henkilöstötilinpäätös.

Työturvallisuuskeskus. 2008. Työturvallisuuskeskuksen kotisivut. Viitattu 24.11.2008. [Http://www.tyoturva.fi/keskus](http://www.tyoturva.fi/keskus), työturvallisuus, työhyvinvointi.

Uusitalo, H. 1998. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY.

Vesterinen, P. 2006. ”Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän”. Teoksessa Työhyvinvointi ja esimiestyö. Toimittanut P. Vesterinen. Juva: WSOY, 29 - 48.

Wink, H. 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa Työhyvinvointi ja esimiestyö. Toimittanut P. Vesterinen. Juva: WSOY, 139 – 153.



## LIITTEET

### Liite 1. Ensimmäisen kyselyn saatekirje

9.10.2008

#### TYÖHYVINVOINTIKYSELY

Hei,

Teemme Yritys x:ssä työhyvinvointikyselyn, johon sinäkin nyt pääset vastaamaan.

Kysely toteutetaan viikkojen 41 ja 42 aikana, eli vastausaika loppuu perjantaina 17.10.

Kyselyn tarkoituksena on saada uusia ideoita työhyvinvointimme parantamiseksi, joten siksi myös sinun mielipiteelläsi on suuri merkitys.

Toivomme, että vastaat jokaiseen kyselyn kohtaan, jotta saamme kyselyn kautta mahdollisimman kattavan kuvan myös sinun mielipiteistäsi. Kysely on osa opinnäytetyötä, jonka vuoksi on myös tärkeää, että vastaat kyselyn jokaiseen kohtaan, jotta kyselyä voidaan siinä hyödyntää.

Vastaaminen tapahtuu täysin anonymisti sähköisellä lomakkeella, johon pääset tämän viestin lopussa olevan linkin kautta. Vastaamiseen ei ole varattu erikseen aikaa, vaan voit täyttää lomakkeen työn ohessa tai tauolla. Vastaamiseen kulunee aikaa n. 5 minuuttia.

Jos sinulla tulee mitään kysyttävää tai ihmeteltävää lomakkeen kanssa, voit pyytää apua keneltä tahansa ryhmäpäälliköltä.

Lomake löytyy seuraavasta osoitteesta:  
<http://www.>

---

xx  
Ryhmäpäällikkö  
Yritys x

## Liite 2. Ensimmäinen kyselylomake

### Työhyvinvointikysely

Kysely tehdään osana opinnäytetyötä, jonka vuoksi toivomme, että vastaat jokaiseen kohtaan. Tutkimuksen tarkoituksena on saada uusia ideoita työhyvinvoinnin parantamiseksi, joten sinunkin vastaukselasi on merkitystä.

Kun olet täyttänyt kaikki kohdat, paina "Tallenna". Valitse vain yksi kohta per vastaus.

---

### Vastaajan tiedot

#### 1. Toimipaikka

Jyväskylä

Joensuu

#### 2. Toiminne

Inbound

Outbound

Tilaukäsittely

Laskutus ja saatavienhallinta

#### 3. Työtehtäväsi organisaatiossa?

Myyntineuvottelija

Tilaukäsittelijä

Ryhmäohjaaja

Ryhmäpäällikkö

#### 4. Minkä ikäinen olet?

Alle 20 -vuotias

20 - 25 -vuotias

26 - 30 -vuotias

31 - 35 -vuotias

36 - 40 -vuotias

Yli 40 -vuotias

#### 5. Kumpaa sukupuolta olet?

Mies

Nainen

#### 6. Kuinka kauan olet ollut töissä yrityksen palveluksessa?

Alle vuoden

1 - 2 vuotta

2 - 3 vuotta

- 3 - 4 vuotta
  - Yli 4 vuotta
- 

## Työasenteet

### 7. Millaisena pidät asemaasi yrityksessä työsuhteesi jatkuvuuden kannalta?

- Erittäin epävarmana
- Epävarmana
- Keskinertaisena
- Turvattuna
- Erittäin turvattuna

### 8. Missä määrin voit kehittää itseäsi työssäsi?

- Erittäin vähän
- Vähän
- Keskinertaisesti
- Paljon
- Erittäin paljon

### 9. Miten kiinnostavana pidät työtäsi?

- Ei lainkaan kiinnostavana
- Ei kovin kiinnostavana
- En osaa sanoa
- Kiinnostavana
- Erittäin kiinnostavana

### 10. Miten itsenäisesti toimit työssäsi?

- Epäitsenäisesti (valvotusti)
- Melko epäitsenäisesti
- En osaa sanoa
- Melko itsenäisesti
- Itsenäisesti

### 11. Miten tyytyväinen olet työsi sisältöön?

- Erittäin tyytymätön
- Tyytymätön
- En osaa sanoa
- Tyytyväinen
- Erittäin tyytyväinen

**12. Kuinka hyvin viihdyt työssäsi?**

- Erittäin huonosti
- Huonosti
- Keskinkertaisesti
- Hyvin
- Erittäin hyvin

**13. Kuinka motivoitunut olet hoitamaan työtehtäviäsi tällä hetkellä?**

- Erittäin vähän
- Vähän
- Keskinkertaisesti
- Paljon
- Erittäin paljon

**14. Mikä motivoi sinua työssäsi?**

1. Ei lainkaan
2. Melko vähän
3. Jossain määrin
4. Melko paljon
5. Paljon

- | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                                |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Raha                           |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Työkaverit                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Onnistuminen                   |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Uuden oppiminen                |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Uudet haasteet                 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Asiakkaalta saatu hyvä palaute |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Esimieheltä saatu hyvä palaute |

**15. Tavoitteet ovat mielestäni realistisia saavuttaa?**

- Ei pidä paikkaansa
- Pitää jokseenkin paikkansa
- Pitää lähes paikkansa
- Pitää täysin paikkansa

**16. Vapaa sana työasenteista:**

## Työilmapiiri

### 17. Mitä mieltä olet seuraavista väitteistä?

1. täysin eri mieltä
2. eri mieltä
3. en osaa sanoa
4. samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä

1 2 3 4 5



Ryhmämme jäsenet tulevat hyvin toimeen keskenään



Työryhmässämme esiintyy paljon ristiriitoja



Voin luottaa ryhmämme jäseniin

### 18. Työpaikan arvot ja asenteet

1 2 3 4 5



Työpaikallamme työskennellään tavoitteellisesti



Työpaikallamme palkitaan työnsä hyvin tehneet



Työpaikallamme vallitsee avoin ilmapiiri



Työpaikallamme työmäärät ovat jakautuneet tasaisesti

### 19. Valmiudet työn tekemiseen

1 2 3 4 5



Tunnen osaavani työssä vaadittavat asiat



Olen saanut työpaikalla tarpeeksi koulutusta järjestelmätyöhön



Olen saanut työpaikalla tarpeeksi koulutusta myyntityöhön



Olen saanut työpaikalla tarpeeksi koulutusta asiakaspalvelutyöhön



Saan riittävästi apua tarvittaessa

### 20. Millaisia häirtatekijöitä esiintyy työssäsi tai työympäristössäsi?

1. Ei lainkaan
2. Melko vähän
3. Jossain määrin
4. Melko paljon
5. Paljon

1 2 3 4 5



Kiire



Stressi



Jännittyneisyys



Epäselvyydet työnjaossa



Epäasiallinen esimies



Epäasiallinen kollega



Työn yksitoikkoisuus



Vähäinen työn arvostus



Työpaikkakiusaaminen



Seksuaalinen häirintä



Muu, mikä?

**21. Vapaa sana työilmapiiristä:**

**Esimiestyö**

1. Ei pidä paikkaansa
2. Pitää vähän paikkansa
3. Jossain määrin
4. Pitää lähes paikkansa
5. Pitää täysin paikkansa

**22. Esimiestyö (koskee omaa lähiesimiestä)**

1 2 3 4 5

- |                          |                          |                          |                          |                          |   |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Esimieheni antaa tunnustusta hyvistä työsuorituksista |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Esimieheni on innostava                               |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Sovin esimieheni kanssa säännöllisesti tavoitteistani |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Esimieheni vaatii, että teen työni huolella           |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Esimieheni kertoo avoimesti työpaikan asioista        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Esimieheni on helposti lähestyttävä                   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Esimieheni luottaa alaisiinsa                         |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Esimieheni on kiinnostunut työstäni                   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Minun ja esimieheni välillä on erimielisyyksiä        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Esimieheni osaa työnsä                                |

**23. Vapaa sana esimiestyöstä:**

---

## Työterveys

### 24. Olen tyytyväinen työterveyshuollon palveluihin

- Täysin eri mieltä
- Eri mieltä
- En osaa sanoa
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

### 25. Kuinka monta kertaa olet käyttänyt työterveyshuollon palveluita tänä vuonna?

- En kertaakaan
- 1-5 kertaa
- 6-10 kertaa
- Yli 10 kertaa

### 26. Millainen on terveydentilasi tällä hetkellä?

- Huono
- Melko huono
- Keskitasoinen
- Melko hyvä
- Hyvä

### 27. Vaivaako sinua jokin pitkäaikaissairaus tai – vamma?

- Kyllä
- Ei

### 28. Jos vastasit yllä olevaan kysymykseen kyllä, koetko sairauden tai vamman heikentävän työntehtäviesi hoitoa?

- Kyllä
- Ei

### 29. Jos vastasit yllä olevaan kysymykseen kyllä, voiko työnantaja vaikuttaa sairauden tai vamman työtehtäviä alentaviin tekijöihin?

- Kyllä, miten?

Ei

### 30. Kuinka usein sinua on vaivannut?

1. harvoin tai ei lainkaan
2. kerran tai pari kuukaudessa
3. muutaman kerran viikossa
4. päivittäin tai lähes päivittäin
5. muutaman kerran päivässä

1 2 3 4 5

- |                          |                          |                          |                          |                          |   |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Päänsärky                                     |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Niska-/hartiakivut                            |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Väsymys, haluttomuus                          |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Vaikeudet päästä uneen tai heräileminen öisin |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Närästys tai vatsakivut                       |

### 31. Vapaa sana työterveydestä ja työterveyshuollosta:

## Työolot

1. täysin eri mieltä
2. eri mieltä
3. en osaa sanoa
4. samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä

### 32. Työpaikan olosuhteet

1 2 3 4 5

- |                          |                          |                          |                          |                          |                                |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Ilmanvaihto työpaikalla toimii |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Työtilat ovat viihtyisät       |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Melutaso työpaikalla on sopiva |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Työpisteet ovat siistejä       |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Työpisteet ovat valoisia       |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Työpisteet ovat tilavia        |





Taukotilat ovat viihtyisät



Taukotilat ovat siistejä

### 33. Ergonomia

1 2 3 4 5



Työpisteet ovat hyvin ergonomisesti muotoiltuja



Työtuolit ovat hyviä istua



Osaan säätää työpisteeni itselleni sopivaksi

### 34. Työpaikan lämpötila on



1. Liian kuuma



2. Hieman kuuma



3. Sopiva



4. Hieman kylmä



5. Liian kylmä

### 35. Vapaa sana työoloista:

## Arvioi työssä jaksamisen kehittämistä työpaikalla

### 36. Miten paljon työpaikalla on työssä jaksamisen, henkilöstön työkyvyn ja hyvinvoinnin, kehittämiseen tähtäviä toimenpiteitä?



1. Ei lainkaan



2. Ei kovin paljon



3. En osaa sanoa



4. Jonkin verran



5. Paljon

### 37. Miten työssä jaksamisen kehittämistoiminta on työpaikalla mielestäsi muuttunut tämän vuoden aikana?



1. Vähentynyt selvästi



2. Vähentynyt



3. En osaa sanoa



4. Lisääntynyt



5. Lisääntynyt selvästi

### 38. Ovatko seuraavat asiat muuttuneet työpaikalla tämän vuoden aikana?

1. Heikentynyt selvästi

2. Heikentynyt

3. En osaa sanoa

4. Parantunut  
5. Parantunut selvästi

1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Työyhteisön ilmapiiri
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Henkilöstön yhteistyökyky
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Henkilöstön ammatillinen osaaminen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Toiminnan tuloksellisuus
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Toiminnan tehokkuus

**39. Kuinka paljon seuraavilla toimenpiteillä ja toimintatavoilla on merkitystä sinulle**

1. Ei mitään merkitystä  
2. Vähän merkitystä  
3. En osaa sanoa  
4. Jonkin verran merkitystä  
5. Paljon merkitystä

1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Positiivisen työilmapiirin ylläpitäminen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Henkilöstön motivointi
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Palautejärjestelmä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Työn suunnitteluun ja laadun parantamiseen liittyvä koulutus
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Konkreettiset työn tavoitteet
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tehokas työpaikan sisäinen tiedonvälitys
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Työn itsenäisyys ja vastuullisuus
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hyvät työasennot
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Työvälineiden käyttökoulutus
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Laatukoulutus
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Joustavat työjärjestelyt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Joustavat työajat
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tarkoituksenmukainen työnjako
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kiireetön ja stressitön työtahti
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Muutostenhallinta
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kannustinjärjestelmä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Työpaikan tarjoamat harrastemahdollisuudet
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Terveellisten elintapojen ja ruokailutottumusten edistäminen työpaikan toimesta

**40. Vapaa sana työssä jaksamisen kehittämisestä:**

---

**41. Kokonaisarvosana työpaikasta?**



**42. Kokonaisarvosana työilmapiiristä?**



**43. Palaute kyselystä:**

**44. Vapaa sana:**

---

Tallenna

Tyhjennä

**Kiitos vastauksistasi!**

### Liite 3. Toisen kyselyn saatekirje

11.12.2008

#### TYÖHYVINVOINTIKYSELY 2/2

Hei,

Teemme nyt toisen työhyvinvointikyselyn.

Kyselyn tarkoituksena on mitata syksyn aikana tapahtuneiden muutoksien vaikutusta työhyvinvointiin ja saada ideoita työhyvinvointimme parantamiseksi, joten siksi sinun vastauksillasi on suuri merkitys. Suuret kiitokset vielä 1.kyselyn vastauksista!

Toivomme, että vastaat jokaiseen kyselyn kohtaan, jotta saamme kyselyn kautta mahdollisimman kattavan kuvan myös sinun mielipiteistäsi. Kysely on myös osa oppinäytetyötä, jonka vuoksi vastauksesi on tärkeä.

Vastaaminen tapahtuu täysin anonymisti sähköisellä lomakkeella, johon pääset tämän viestin lopussa olevan linkin kautta.

Kysely toteutetaan tämän ja seuraavan viikon aikana, vastausaika loppuu ensi torstaina 18.12. Vastaamiseen ei ole varattu erikseen aikaa, vaan voit täyttää lomakkeen työn ohessa tai tauolla. Vastaamiseen ei mene 5-10min kauempaa.

Jos sinulla tulee mitään kysyttävää lomakkeesta, voit pyytää apua keneltä tahansa ryhmäpäälliköltä.

#### **TÄRKEÄÄ!**

Täytä vastaajan tiedot kohdan **TOIMINNE-kohta päätyösi mukaan!**

*(Esim. Jos olet nyt väliaikaisesti tekemässä outboundia, vastaa kuitenkin toiminne kohtaan inbound)*

Lomake löytyy seuraavasta osoitteesta:

<http://>

Kiitos vastauksistasi!

Terveisin  
Sami Mäkinen  
Lari-Pekka Martikainen

Yrityksen puolesta  
xx

-----  
Sami Mäkinen  
[sami.makinen.hba@jamk.fi](mailto:sami.makinen.hba@jamk.fi)

Lari-Pekka Martikainen  
[lari-pekka.martikainen.hba@jamk.fi](mailto:lari-pekka.martikainen.hba@jamk.fi)

## Liite 4. Toinen kyselylomake

### Työhyvinvointikysely

#### Vastaajan tiedot

##### 1. Toimipaikka?

- Jyväskylä  Joensuu

##### 2. Toiminne?

- Inbound  Outbound  Tilauskäsittely  Laskutus ja saatavienhallinta

##### 3. Työtehtäväsi organisaatiossa?

- Myyntineuvottelija  Tilauskäsittelijä  Ryhmäohjaaja  Ryhmäpäällikkö

##### 4. Minkä ikäinen olet?

- Alle 20 -vuotias  26-30 -vuotias  36-40 -vuotias  
 20-25 -vuotias  31-35 -vuotias  Yli 40 -vuotias

##### 5. Kumpaa sukupuolta olet?

- Mies  Nainen

##### 6. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt yrityksen palveluksessa?

- Alle vuoden  1-2 vuotta  2-3 vuotta  3-4 vuotta  Yli 4 vuotta

#### Työasenteet

##### 7. Millaisena pidät asemaasi yrityksessä työsuhteesi jatkuvuuden kannalta?

- Erittäin epävarmana  Epävarmana  Keskinertaisesti  Turvattuna  Erittäin turvattuna

##### 8. Missä määrin voit kehittää itseäsi työssäsi?

- Erittäin vähän  Vähän  Keskinertaisesti  Paljon  Erittäin paljon

##### 9. Miten kiinnostavana pidät työtäsi?

- Ei lainkaan kiinnostavana  Ei kovin kiinnostavana  En osaa sanoa  Kiinnostavana  Erittäin kiinnostavana

##### 10. Miten itsenäisesti toimit työssäsi?

- Epäitsenäisesti (valvotusti)  Melko epäitsenäisesti  En osaa sanoa  Melko itsenäisesti  Itsenäisesti

##### 11. Miten tyytyväinen olet työsi sisältöön?

- Erittäin tyytymätön  Tyytymätön  En osaa sanoa  Tyytyväinen  Erittäin tyytyväinen

##### 12. Kuinka hyvin viihdyt työssäsi?

- Erittäin huonosti  Huonosti  Keskinertaisesti  Hyvin  Erittäin hyvin

##### 13. Kuinka motivoitunut olet hoitamaan työtehtäviäsi tällä hetkellä?

- Erittäin vähän  Vähän  Keskinertaisesti  Paljon  Erittäin paljon

## Työhyvinvointikysely

Kuinka paljon...	Ei lainkaan	Melko vähän	Jossain määrin	Melko paljon	Paljon
14. raha motivoi sinua työssäsi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. työkaverit motivoivat sinua työssäsi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. onnistuminen motivoi sinua työssäsi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. uuden oppiminen motivoi sinua työssäsi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. uudet haasteet motivoivat sinua työssäsi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. asiakkaalta saatu hyvä palaute motivoi sinua työssäsi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. esimieheltä saatu hyvä palaute motivoi sinua työssäsi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 21. Tavoitteet ovat mielestäni realistisia saavuttaa?

- Ei pidä paikkaansa   
  Pitää jokseenkin paikkansa   
  Pitää lähes paikkansa   
  Pitää täysin paikkansa

### 22. Vapaa sana työasenteista:

## Työilmapiiri

### Työilmapiiri

	Eri mieltä	Osittain eri mieltä	En osaa sanoa	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä
23. Ryhmämme jäsenet tulevat hyvin toimeen keskenään?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Työryhmässämme esiintyy paljon ristiriitoja?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Voin luottaa ryhmämme jäseniin?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Työpaikallamme työskennellään tavoitteellisesti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Työpaikallamme palkitaan työnsä hyvin tehneet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Työpaikallamme vallitsee avoin ilmapiiri?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Työpaikallamme työmäärät ovat jakautuneet tasaisesti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Tunnen osaavani työssä vaadittavat asiat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Olen saanut työpaikalla tarpeeksi koulutusta järjestelmätyöhön?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Olen saanut työpaikalla tarpeeksi koulutusta myyntityöhön?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Olen saanut työpaikalla tarpeeksi koulutusta asiakaspalvelutyöhön?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Saan riittävästi apua tarvittaessa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Työhyvinvointikysely

Esiintyykö työssäsi tai työympäristössäsi					
	Ei lainkaan	Melko vähän	Jossain määrin	Melko paljon	Paljon
35. kiirettä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. stressiä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. jännittyneisyyttä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. epäselvyyksiä työnjaossa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. epäasiallisia esimiehiä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. epäasiallisia kollegoja?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. työn yksitoikkoisuutta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. vähäistä työn arvostusta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. kiusaamista?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. seksuaalista häirintää?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. muita häiriötekijöitä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

46. Mitä muita häiriötekijöitä työssäsi esiintyy?

47. Vapaa sana työilmapiiristä:

### Esimiestyö

48. Esimieheni antaa tunnustusta hyvistä työsuorituksista?

- Ei pidä paikkaansa  
  Pitää vähän paikkansa  
  Jossain määrin  
  Pitää lähes paikkansa  
  Pitää täysin paikkansa

Esimieheni

	Ei lainkaan	Melko vähän	Jossain määrin	Melko paljon	Paljon
49. on innostava?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. kanssa sovin säännöllisesti tavoitteistani?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. vaatii, että teen työni huolella?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. kertoo avoimesti työpaikan asioista?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. on helposti lähestyttävä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. luottaa alaisiansa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. on kiinnostunut työstäni?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. ja minun välillä on erimielisyyksiä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. osaa työnsä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

58. Vapaa sana esimiestyöstä:

### Työterveys

59. Olen tyytyväinen työterveyshuollon palveluihin?

- Eri mieltä  
  Osittain eri mieltä  
  En osaa sanoa  
  Osittain samaa mieltä  
  Täysin samaa mieltä

60. Kuinka monta kertaa olet käyttänyt työterveyshuollon palveluita tänä vuonna?

- En kertaakaan  
  1-5 kertaa  
  6-10 kertaa  
  Yli 10 kertaa

## Työhyvinvointikysely

### 61. Millainen on terveydentilasi tällä hetkellä?

Huono       Melko huono       Keskitasoinen       Melko hyvä       Hyvä

### Kuinka usein sinua on vaivannut

	Harvoin tai ei lainkaan	Kerran tai pari kuukaudessa	Muutaman kerran viikossa	Päivittäin tai lähes päivittäin	Muutaman kerran päivässä
62. päänsärky?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. niska/hartiakivut?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. väsymys/haluttomuus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. vaikeudet päästä uneen tai heräileminen öisin?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. närästys tai vatsakivut?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 67. Vapaa sana työterveydestä ja työterveyshuollosta:

## Työolot

### Työolot

	Eri mieltä	Osittain eri mieltä	En osaa sanoa	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä
68. Ilmanvaihto työpaikalla toimii?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. Työtilat ovat viihtyisät?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. Melutaso työpaikalla on sopiva?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71. Työpisteet ovat siistejä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72. Työpisteet ovat valoisia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73. Työpisteet ovat tilavia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74. Taukotilat ovat viihtyisät?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75. Taukotilat ovat siistejä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76. Työpisteet ovat hyvin ergonomisesti muotoiltuja?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77. Työtuolit ovat hyviä istua?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78. Osaan säätää työpisteeni itselleni sopivaksi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 79. Työpaikan lämpötila on?

Liian kuuma       Hieman kuuma       Sopiva       Hieman kylmä       Liian kylmä

### 80. Vapaa sana työoloista:



## Työhyvinvointikysely

### Arvioi työssä jaksamisen kehittämistä työpaikalla

**81. Miten paljon työpaikalla on työssä jaksamisen, henkilöstön työkyvyn ja hyvinvoinnin, kehittämiseen tähtäviä toimenpitei**

- Ei lainkaan     Ei kovin paljon     En osaa sanoa     Jonkin verran     Paljon

**82. Miten työssä jaksamisen kehittämistoiminta on työpaikalla mielestäsi muuttunut tämän vuoden aikana?**

- Vähentynyt selvästi     Vähentynyt     En osaa sanoa     Lisääntynyt     Lisääntynyt selvästi

**Työssä jaksamisen kehittäminen: Miten..**

	Heikentynyt selvästi	Heikentynyt	En osaa sanoa	Parantunut	Parantunut selvästi
83. työyhteisön ilmapiiri muuttunut työpaikalla tämän vuoden aikana?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
84. henkilöstön yhteistyökyky on muuttunut työpaikalla tämän vuoden aikana?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
85. henkilöstön ammatillinen osaaminen on muuttunut työpaikalla tämän vuoden aikana?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
86. toiminnan tuloksellisuus on muuttunut työpaikalla tämän vuoden aikana?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
87. toiminnan tehokkuus on muuttunut työpaikalla tämän vuoden aikana?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**88. Vapaa sana työssä jaksamisen kehittämisestä:**

### Kokonaisarvosanat

**Kokonaisarvosana**

	1 (erittäin huono)	2	3	4	5 (erittäin hyvä)
89. työpaikasta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
90. työilmapiiristä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**91. Palaute kyselystä:**

**92. Vapaa sana:**