



Työhyvinvoinnin kehittämistyö Suomen Ammattitulkit Oy

Riku Kivimäki, Delal Koc

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Työhyvinvoinnin kehittämistyö Suomen Ammattitulkki Oy

Riku Kivimäki, Delal Koc
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2020

Riku Kivimäki, Delal Koc

Työhyvinvoinnin kehittämistyö Suomen Ammattitulkki Oy

Vuosi 2020 Sivumäärä 46

Tämän Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa, mistä yhteistyöyrityksen työntekijöiden työhyvinvointi ja työssä jaksaminen on muodostunut. Tutkimuksen tuloksia käytetään yhteistyöyrityksessä työhyvinvoinnin parantamiseen. Yhteistyöyrityksenä on tulkkaus- ja käännöspalveluita tarjoava yritys Suomen Ammattitulkki Oy, ja tutkimuskohteina tulkkeina työskentelevät henkilöt. Opinnäytetyössämme selvitämme työhyvinvoinnin tilannetta yksilötasolla. Tutkimus suoritetaan kvalitatiivisena tutkimuksena, käyttäen metodina puolistrukturoitua haastattelua.

Teoreettisessa osuudessa käsitellään työhyvinvointia kokonaisuutena ja mistä tämä kokonaisuus muodostuu. Käsitellään myös sitä, kuinka työhyvinvointia on mahdollista parantaa ja kehittää.

Tutkimuksellisessa osuudessa käsitellään haastatteluissa annettuja vastauksia ja näiden perusteella muodostetaan konsensus siitä, mistä työhyvinvointi on yhteistyöyrityksessä muodostunut. Tutkimustulosten perusteella suurimmat ongelmakohdat työhyvinvoinnissa olivat selkeästi työyhteisössä, fyysisessä hyvinvoinnissa ja bonusmallin puutteessa. Esimiestyöskentely ja työnantaja olivat haastatteluissa nähty positiivisessa valossa.

Haastatteluvastausten perusteella luotiin kehitysehdotuksia, joiden avulla yhteistyöyrityksen on mahdollista parantaa työhyvinvointia tulevaisuudessa.

Asiasanat: Työhyvinvointi, työilmapiiri, työmotivaatio, ryhmätyöskentely, yhteishenki

Riku Kivimäki, Delal Koc

Work well-being development work for Suomen Ammattitulkit Ltd

Year 2020

Pages 46

The aim of this thesis is to map out where the well-being at work and coping at work of the employees of a partner company have formed. The results of the study are used in a partner company to improve well-being at work. The co-operation company is Suomen Ammattitulkit Ltd, a company providing interpretation and translation services, and the people who work as interpreters are the subjects of research. In our thesis, we investigate the situation of well-being at work at the individual level. The study is conducted as a qualitative study, using a semi-structured interview as a method.

The theoretical part deals with well-being at work as a whole and what this whole consists of. In addition, it is also discussed how it is possible to improve and develop well-being at work.

The research part deals with the answers given in the interviews and based on these a consensus is formed about how well-being at work has formed in the partner company. Based on the research results, the biggest problem areas in well-being at work were clearly in the work community, physical well-being and the lack of a bonus model. Supervision work and manager were seen in a positive light in the interviews.

Based on the interview responses, development proposals were created that will enable the partner company to improve well-being at work in the future.

Keywords: Well-being at work, work atmosphere, work motivation, teamwork, team spirit

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Suomen Ammattitulkki Oy	7
3	Työhyvinvoinnin vaikutus työelämään	7
3.1	Työhyvinvointiarvioinnin kehittäminen	9
3.2	Palautuminen työstä	12
4	Työmotivaation rakentuminen työyhteisössä	16
4.1	Sisäisen motivaation vaikutukset yksilön hyvinvointiin	19
4.2	Ulkoisen motivaation vaikutukset yksilön hyvinvointiin	20
4.3	Ulkoisen ja sisäisen motivaation loppuvertailu	21
5	Työilmapiiri	22
5.1	Sosiaalinen hyvinvointi	22
5.2	Organisaatiokulttuuri	23
5.3	Epäasiallinen kohtelu työpaikalla	25
5.4	Kuinka työilmapiiriä arvioidaan?	26
5.5	Työilmapiirin kehittäminen	28
6	Aineisto ja tutkimusmenetelmä	30
6.1	Eettisyys, laatu ja luotettavuus	31
6.2	Aineiston analyysi	32
7	Haastattelut	33
7.1	Haastatteluvastaukset	33
8	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	36
9	Pohdinta	39
	Kuviot	43
	Taulukot	43
	Liitteet	44

1 Johdanto

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli kartoittaa Suomen Ammattitulkki Oy:n työntekijöiden työhyvinvoinnin tilannetta. Tavoitteena työssämme oli tuottaa Suomen Ammattitulkki Oy:lle tietoa työntekijöiden työhyvinvoinnin tilanteesta. Suomen Ammattitulkki Oy toivoi saavansa työmme avulla kehitettyä työhyvinvointia paremmaksi. Suoritettuumme haastattelut, esitimme yhteenvedot löytöineen Suomen Ammattitulkki Oy toimitusjohtaja Nadjet Reposelle. Lisäksi tarjosimme löytyneiden seikkojen valossa ehdotuksia siitä, kuinka työhyvinvointia olisi mahdollista yrityksessä parantaa

Teoreettinen osio käsitteli työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin osa-alueita. Työhyvinvointi oli monitahoinen kokonaisuus, jonka jokainen osa-alue oli tärkeä ja tuki muita kokonaisuuden osia. Työhyvinvointi rakentui yhteiskeskustelussa työntekijöiden, organisaation, työyhteisön kuin myös työnkuvan kanssa. Jokainen pystyi yksilötasolla vaikuttamaan omaan ympäristöönsä, ja yksilön halu kehittää työhyvinvointia ympärillään oli huomattavassa asemassa hyvinvoinnin kannalta. Työhyvinvointia onnistuneesti kehittänyt yritys oli luonut ilmapiirin, jossa työympäristö oli turvallinen, tasa-arvoinen, hyvinvoiva, mielekäs ja yleisesti terve. Hyvinvoiva työntekijä oli motivoitunut, ja näin ollen tehokkaampi suoriutumaan työtehtävistään. Hyvinvointi näkyi ympärillä oleville ja oli omiaan auttamaan muitakin saavuttamaan paremman hyvinvoinnin työpaikalla. On syytä todeta, että motivoitunut ja hyvinvoiva työntekijä jaksoi työssään huomattavasti paremmin verrattuna yksilöön, joka ei antanut työlle samaa painoarvoa. Työhyvinvoinnin kehittäminen oli syytä ottaa osaksi yrityksen suunnitellussa kehityssuunnitelmia ja strategioita, koska työhyvinvointi oli suoraan kytköksissä työntekijöiden jaksamisen lisäksi sairauslomiin. Tätä kautta syntyi linkki rahalliseen säästöön, jota saavutettiin pitämällä huolta työntekijöiden jaksavuudesta.

Opinnäytetyömme suoritettiin Suomen Ammattitulkki Oy:n toiveiden mukaisesti. Työn haastatteluosuus suoritettiin tiiviissä yhteistyössä yrityksen ja erityisesti toimitusjohtajan Nadjet Reposen kanssa. Yritys toivoi saavansa tarkempaa näkemystä siitä, mistä henkilökunnan työhyvinvointi oli rakentunut. Kvalitatiivinen haastattelu pidettiin kuudelle henkilökunnan jäsenelle. Haastattelukysymykset olivat aiheista oma työ, esimies ja työnantaja, ergonomia, työilmapiiri ja palkka ja palkkiot. Haastatteluista on kirjoitettu yhteenvedo, ja yhteenvedosta otettu tarkasteltavaksi tärkeimmät ongelmakohdat. Haastatteluista selvinneet ongelmakohdat käytiin läpi toimitusjohtaja Nadjet Reposen kanssa.

2 Suomen Ammattitulkit Oy

Suomen Ammattitulkit Oy on perustettu vuonna 2013. Yrityksen yhtiömuoto on osakeyhtiö. Yhtiön Y-tunnus on 2577654-2, ja toimiala on kääntäminen ja tulkkaus. Vaikka yrityksen kotipaikka on Järvenpää, mutta fyysisesti toimisto sijaitsee Helsingin keskustassa lähellä Kampia. Yhtiön toimitusjohtajana toimii Nadjet Reponen. (Kauppalehti 2020.)

Yleisesti ottaen Suomen Ammattitulkit Oy on käännöspalveluita tarjoava yritys, jossa tarjottiin käännös- ja tulkkauspalvelua useilla eri kielillä. Yritys toimi Suomessa valtakunnallisesti. Heidän yhteistyökumppaneihinsa kuuluvat yleisesti julkisen sektorin ja yksityisen alojen yrityksiä. (Suomen Ammattitulkit 2020.)

Yrityksessä on laaja kielivalikoima, jossa palvellaan asiakkaita noin 100 eri kielellä. Yritys pyrkii tarjoamaan laajempaa kielivalikoimaa jatkossa, jolloin rekrytoivat uusia ammattilaisia tulkkeja ja kääntäjiä yritykseen. Suomen Ammattitulkit Oy:llä tulkkeja on kaiken kaikkiaan 300 henkilöä. Toimiston puolella on kuusi henkilöä, jotka toimivat koordinaattoreina, asiakaspalvelijana, palkanlaskijana ja markkinointi- ja myyntivastaavana. Koordinaattorit joutuvat väliajoin tekemään töitä kotona, jolloin heidän täytyy päivystää mahdollisia tilauksia varten. (Suomen Ammattitulkit 2020.)

Tulkkaus- ja käännöspalveluja käytetään jatkuvasti, jonka takia tulkkeja ja kääntäjiä tarvitaan ympäri vuorokauden. Kyseinen tilanne vaikuttaa toimiston puolella työskenteleviin työntekijöihin negatiivisesti, koska joutuvat päivystämään vielä työpäivän jälkeen. Tämä vaikuttaa henkilöstön jaksamiseen, koska eivät pääse työstä eroon vapaa-ajalla. Niitä tilauksia tulee yllättäen virka-ajan ulkopuolella, jolloin koordinaattori joutuu järjestämään asiakkaalle pikaisesti tulkin tiettyyn paikkaan. Kun henkilökuntaa ei ole riittävästi ja palvelun hinnastoa pidetään alhaisena, niin se vaikuttaa tilausten määrään ja henkilökunnan jaksamiseen. (Suomen Ammattitulkit 2020.)

3 Työhyvinvoinnin vaikutus työelämään

Työhyvinvoinnilla on suuri vaikutus työelämään. Halusimme perustella sen, kuinka onnistuneesti työhyvinvointi voi parantaa organisaatioiden toimintaa. Työhyvinvointi heijastuu työntekijöiden jaksamiseen. Jaksamisen kannalta, työhyvinvoinnilla on suuri merkitys työelämässä. Työelämässä hyvinvointi vaikuttaa moneen osa-alueeseen. Aiheena työhyvinvointi on hyvin laaja käsite. Hyvinvoiva yritys on tuottavampi kuin yritys, joka voi huonosti. Huonosti voivaan yritykseen vaikuttaa johtajan suhtautuminen työntekijöihin tai työyhteisön väliset suhteet. Yrityksen esimiehellä tai johtajalla on suuri vaikutus

yrityksentoimintaan ja työhyvinvointiin. Huonosti voivassa yrityksessä työhyvinvointi heijastuu työntekijöiden keskittymiseen ja jaksamiseen. (Virolainen 2012.)

Yleisesti ottaen työhyvinvointiin liittyy hyvinvointi, terveys, turvallisuus ja työn mielekkyys. Siihen vaikuttavat työntekijöiden ammattitaito, työyhteisön ilmapiiri, motivoiva ja kannustava johtaminen. Työhyvinvoinnin lisääntyessä, se vaikuttaa myönteisesti työhön sitoutumiseen ja työn tuottavuuteen. Työssä tuottavuus ja sitoutuminen tiputtaa sairaspöissaolujen määrää. Työhyvinvointi ei onnistu yhden ihmisen panostuksella, vaan sitä täytyy suorittaa yhdessä työyhteisön kanssa. Organisaatiossa työntekijöiden ja työnantajan pitää edistää yhdessä työhyvinvointia. Työnantajan täytyy huolehtia hyvästä johtamisesta, työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta ja työympäristön turvallisuudesta. Työntekijällä on suuri vastuu ylläpitää ammatillisen osaamisensa ja oman työkykynsä. Työpaikalla työyhteisöllä on mahdollisuus vaikuttaa positiiviseen ilmapiiriin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019.)

Työnantajien ja työntekijöiden on erittäin tärkeätä ylläpitää työhyvinvointia yrityksessä. Työhyvinvointia on mahdollista saada toimimaan työntekijöiden ja esimiesten yhteistyöllä. Esimerkiksi esimiehille tarjotaan johtotehtäviin soveltuvia koulutuksia. Johtaja koulutukseen sisällytetään työhyvinvointiin viittaavia tekijöitä. Kyseisen koulutuksen avulla, esimies onnistuu tuomaan pysyviä tuloksia työkyvylle, yrityksen taloudelle, työilmapiirille ja esimiestyölle. Tämä on hyödyllistä työhyvinvoinnin säilyttämisen kannalta. Koulutusvaiheessa työkuormituksen hallinnassa sekä kehityskeskusteluissa on positiivinen vaikutus esimiestyön järjestelmällisyydessä. Jos hyvinvointiin ei panosteta riittävästi, niin järjestelmällisen yrityksenkin taso voi laskea. (Aura & Ahonen 2016, 84.)

Yleisesti ottaen työhyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus yrityksen kustannussäästöihin ja tuottavuuteen. Täten yrityksillä on myös olemassa keskeisiä toimijoita, jotka toimivat luottamusmiehinä ja työsuojeluhenkilöinä. Lisäksi työterveyshuollolla on myös tärkeä rooli työhyvinvoinnin ylläpitämisessä, koska se on yrityksille tärkeä kumppani. (Työterveyslaitos 2019.)

Työhyvinvointia pitäisi ylläpitää jokapäiväisessä työelämässä. Työterveyslaitoksen mukaan työpakoilla ei saavuteta työhyvinvointia terveydellisillä pyrkimyksillä. Esimerkiksi työhyvinvointia kehittävä menettelytapa on pitkäaikaista ja vaikuttavaa toimintaa. Lisäksi työhyvinvointi suuntautuu johtamiseen, työyhteisöön, henkilöstöön tai työympäristöön. Työhyvinvointi on kuin sijoitus yritykselle, koska se heijastuu organisaation maineeseen, taloudelliseen tulokseen, kilpailukykyyn ja työntekijöiden tyytyväisyyteen. Työhyvinvoinnilla on auktoritatiivisesti edistävä sidos yritysten tulospäittäriihin. Nämä sidokset vaikuttavat yrityksen voittoon, asiakastytyväisyyteen, tuottavuuteen, työpaikalla tapahtuviin

tapaturmiin, työntekijöiden sairauspoissaoloihin ja työntekijöiden vaihtuvuuteen. (Työterveyslaitos 2019.)

90-luvun aikana irtisanottiin työntekijöitä, ja keskityttiin enimmäkseen yritysten pärjäämiseen. Ennen lamaa ei ollut joustotyömahdollisuuksia työntekijöille. Nykypäivänä riippumatta työnteon paikasta ja ajasta, työvälaineiden kehitys on vaikuttanut ja mahdollistanut joustavuutta työpaikoilla. Vaikka työelämässä joustot ovat lisääntyneet, niin se on rajoittanut työntekijöiden vapaa-aikaa. Työntekijöiden on hyvä palautua työn aiheuttamasta kuormituksesta, jotta työntekijä jaksaa työssä paremmin. Kymmenien vuosien ajan on toteutettu suunnitelmallisesti fyysistä työturvallisuutta edistäviä toimintoja. Niitä suoritettu yrityksissä, jossa on kehitetty henkistä hyvinvointia. Kehusmaan (2011, 11) mukaan työhyvinvointi on kilpailuetuun vaikuttava tekijä. Kun tavoitteena on saada aikaiseksi hyvän työelämän, niin silloin on hyvä ymmärtää työhyvinvoinnin kokonaisuutta.

Kehusmaa (2011, 14) esittää TTL (2009) mukaan, että työhyvinvoinnilla pyritään edistämään työpaikan turvallisuutta, mielekkyyttä, motivaatiota, työuran tukemista ja terveyttä edistävää työilmapiiriä. Työhyvinvointi syntyy yrityksen johtajan ja työyhteisön yhteisellä voimalla. Tämä onnistuu oikein johdatetuissa yrityksissä. Kun johto sujuu hyvin, niin se vaikuttaa myös henkilöstöön. Tällöin henkilöstöt kokevat työnsä olevan palkitsevaa ja viihtyisää, jolloin työ antaa työntekijöille tukea elämänhallintaan liittyvissä asioissa. (Kehusmaa 2011, 14.)

Työturvallisuuskeskus on laatinut ja suositellut kaikille työhyvinvointiarvion hyödyntämistä eri rooleissa. Työyhteisöön kuuluva toimija voi miettiä, miten voi jatkossa kehittää omaa toimintaansa, jotta jokainen pystyy yhdessä edistämään työhyvinvointia työpaikalla. Tähän menetelmään ei riitä yksi henkilö, vaan jokaisen täytyy osallistua työhyvinvointiarvioon. Yksinään on mahdotonta edistää hyvinvointia, jos kukaan ei työyhteisöön kuuluvista henkilöistä osallistu kyseiseen arvioon ja omaan rooli toimintaan. (Työturvallisuuskeskus 2019.)

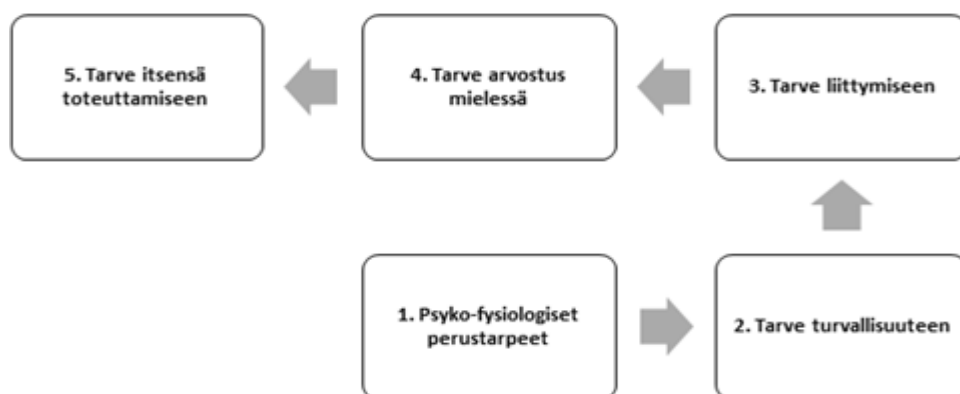
3.1 Työhyvinvointiarvioinnin kehittäminen

Työhyvinvointiarviointia voivat toteuttaa yrityksen esimies, työntekijät, yhteistoimintahenkilöt, työyhteisön asiantuntijat ja organisaation johto. Esimiehen suositellaan käyttävän analyysityökalua arviointia varten, jotta voi kehittää omaa työyhteisöä. Se lisää työntekijän ja esimiehen välille vuorovaikutussuhdetta ja luo hyvää työilmapiiriä. Tärkeintä on antaa työntekijöille mahdollisuuden jakaa omia ajatuksia. Silloin työntekijät uskaltavat sitoutumaan yritykseen työhyvinvoinnin kasvaessa. Esimiehen kannattaa pyytää työyhteisöään toimintatapojen arviointiin, ja neuvoa heitä asettamaan

kehittämiskohteita tärkeysjärjestykseen. Tällöin pääsevät suunnittelemaan niitä toimiviksi toimenpiteiksi. Tärkeintä on se, että jokaisella on yhtenäinen ajatus päämäärästä ja toiminnasta. Esimiehen on hyvä keskustella työntekijöiden kanssa, jolloin voi selviytyä paremmin esimiesvastuussa työhyvinvointi asioissa. (Juuti & Vuorela 2015,143.)

Toimintatapojen kehittämistä suositellaan ottamaan huomioon esimiestyössä. Työntekijöiden on hyvä olla mukana työpaikan kehittämisessä. Työpaikan kehittämiskeskusteluissa työntekijän suositellaan tekevän kehittämisehdotuksia. Työntekijä voi tehdä aloitteen käynnistämällä kehittämisprojektin. Yhteistoimintahenkilöiden kannattaa arvioida, onko omaa työyhteisöä huomioitu työsuojeluyhteistyössä työhyvinvointikäytäntöjen kehittämistarpeissa, ja onko huomioitu myös työyhteisöä työsuojelun toimintaohjelmassa ja painopisteissä. Täten suositellaan tekemään useammin kehittämisehdotuksia motivoiden työntekijöitä osallistumaan toimintasuunnitelmien suunnitteluun ja arviointiin. (Työturvallisuuskeskus 2019.)

Työyhteisön asiantuntijoiden on hyvä kehittää työhyvinvointia edistäviä käytäntöjä arvioimalla asiakastyöpaikkaa, jolloin työyhteisön asiantuntija onnistuu hyödyntämään tuloksia vakuutusyhtiöyhteistyön, työsuojeluyhteistoiminnan ja työterveysyhteistyön painopisteiden päätöksissä. Työpaikan tilanteen takia, organisaation johdon on suotavaa hankkia nykyaikaista tietoa, jotta se tukee päätöksenteon vaiheessa. Organisaation johdon kannattaa soveltaa tulosta osana organisaation kehittämistä täsmentäessä, kuten painopisteitä tai päämääriä. Seurantakyselyllä organisaation johto arvioi kehittämisen suurenmoisuutta. (Työturvallisuuskeskus 2019.)



KUVIO 1: Työhyvinvoinnin portaat eri vaiheittain (Rauramo 2012, 7).

Rauramo (2012, 7) on julkaissut työhyvinvoinnin portaat -mallia, jossa on viisi tavoiteltavaa työhyvinvoinnin vaiheita. (kuvio 1). Kyseinen malli on lähtöisin Maslowin tarvehierarkiasta, joka on perustunut motivaatioteoriaan. Vuonna 1943 Abraham Maslow oli kehittänyt kyseisen

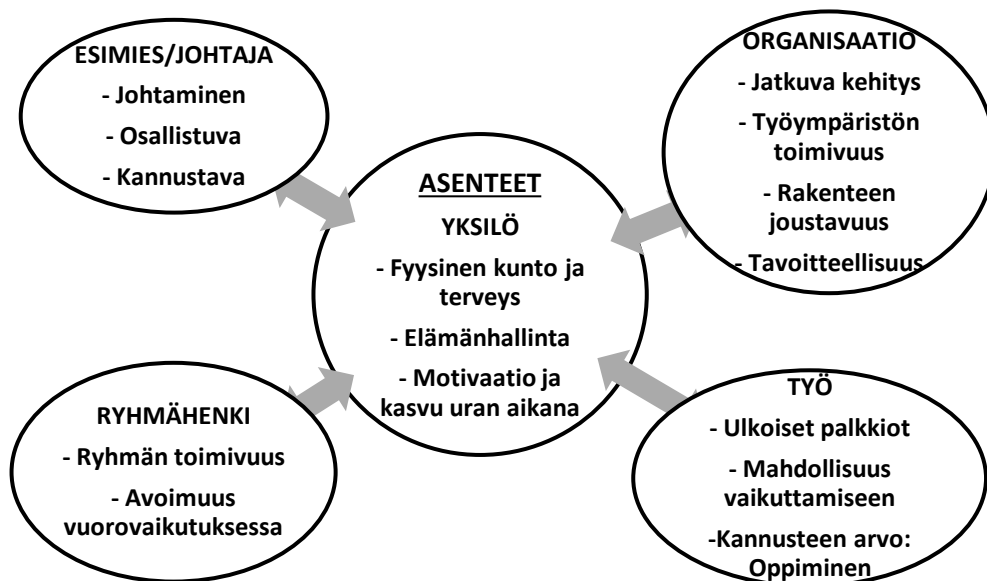
työhyvinvointi portaikon. Jokaisessa portaikossa on esitetty työhyvinvointiin toiminnallisia tekijöitä. Jos ei ole saavutettu aiempien portaiden tavoitteita, niin silloin on mahdotonta saavuttaa korkeinta porrasta. Aluksi käsitellään alemmaa tasoa, jonka jälkeen suositellaan henkilön siirtyvän eteenpäin tasolta ylöspäin. Tällöin ihminen pystyy hallitsemaan omaa käyttäytymistä, koska ihmisillä on tavoitteena ylläpitää tai saavuttaa puitteita, joita esitetään jokaisessa tasossa. Ihmisten perustarpeita on huomioitu mallissa, jotka liittyvät henkilön motivaatioon ja työhön. (Rauramo 2012, 7.)

Työhyvinvoinnin portaat (kuvio 1) on tärkeä työkalu hyvinvoinnin kestävään ja kokonaisvaltaiseen tuottamiseen. Malli kuvaa henkilön perustarpeita, jotka ovat tarve itsensä toteuttaminen, arvostuksen tarve, liittymisen tarve, turvallisuuden tarve ja psyko-fysiologiset perustarpeet. Tarpeiden avulla onnistutaan edistämään hyvinvointia, koska ne ohjaavat auttaen ihmisiä elämässä ja työssä. Lisäksi tarpeet vaikuttavat myönteisesti koko organisaation toimintaan. (Rauramo 2012,7.)

Seuraavaksi kerromme jokaisen portaikon tärkeydestä ja tarkoituksesta. Kaikista vahvin tarve on fysiologiset tarpeet, joihin kuuluvat hengityksen tarve, jano ja nälkä. Turvallisuustarpeisiin kuuluvat ennustettavuus, vakaus ja olla vapaampi erityyppisistä peloista. Seuraavaksi tulee liittymisen tarve, jossa keskitytty sosiaalisen kanssakäymisen muodostamiseen ja rakkauden tarpeeseen. Sitten tulee arvostuksen tarve, jossa kaivataan tietynlaista arvostusta muilta ihmisiltä. Arvostuksen tarpeessa henkilö haluaa arvostaa itseään. Itsensä toteuttamisen tarve portaikko eli viimeisin on kaikista vaativin. Ylemmän portaikkoon päästään vasta silloin, kun ihminen käsitellyt kaikki alimmat portaikat järjestyksessä läpi. Itsensä toteuttamistarpeissa henkilö on halukas toteuttamaan itseään niissä asioissa, jotka ovat henkilön mielestä mielekkäitä asioita. (Rauramo 2012, 8.)

Työn sujuvuuteen vaikuttaa työhyvinvointi. Organisaation esimiehet ja johto muodostavat työntekijöidensä kanssa työhyvinvointijärjestelmän. Esimerkiksi henkilöstöhallinto, työterveyshuolto ja työsuojeluorganisaatio toimivat toistensa kanssa. Ne toimivat herättelijöinä, asiantuntijoina ja kehittäjinä. Työhyvinvointisuunnitelma muodostetaan lähinnä työpaikan omista edellytyksistä. Suositellaan, että tehdään arviointia työpaikan nykytilasta. Tällöin onnistutaan hyödyntämään kaikenlaisia aikaisemmin saatuja käytäntöjä ja selvityksiä. Kannattaa muistaa, millaisia kokemuksia on saatu edellä mainituista seikoista. Suositeltavaa on se, että toteuttamiskelpoisuuden arviointiin ja kehittämiskohteiden valintaan osallistuisivat koko organisaation henkilöstö, jotta yhteistoiminnalla saataisiin hyviä tuloksia. Organisaatioiden suositellaan pitävän kehittävästä kokouksesta, jossa voidaan päättää kehittämiskohteita, joita voidaan suorittaa lähitulevaisuudessa. Prosessi käynnistyy siinä vaiheessa, kun tulokset arvioinnista on julkaistu. Työhyvinvointitoiminnassa suositellaan käyttämään realistisia tavoitteita ja edetä pienin askelin. Suunnitelman suorittamisen

merkityksenä on avustaa työyhteisöä edistymään kohti tavoiteltua määränpäättä. (Rauramo 2012, 8.)



KUVIO 2: Työhyvinvoinnin tekijät (Manka ym. 2007, 7).

Kehusmaa (2011,14) esittää työhyvinvointioppaan (Manka ym. 2007) mukaan sitä, että yleisesti työhyvinvoinnin malleissa unohdetaan käsittelyn ulkopuolelle teknologian, työn ja työorganisaation aktiivisuuden. Samoin mallit vaikuttavat työyhteisön ja työntekijän aktiivisuuteen (kuvio 2). Siinä tutkitaan työn psyykkistä rasittavuutta eikä keskitytä pelkästään siihen, miten edistettäisiin motivaatiota ja työn iloa työntekijöille. Yrityksessä suositellaan ottamaan kehittämistarpeita huomioon, jotka tapahtuvat esimiestoiminnassa, ryhmän toiminnassa ja työn järjestelyissä. Nämä mahdollistavat oppimisen ja käynnistävät pyrkimyksen työhyvinvointiin. Samoin ryhmähengen ja yhteisen toiminnan lisääminen parantaa työyhteisön toimeen tulemistä. Kun ryhmähenkisyyttä lisätään, niin ryhmätyöskentelykin kasvaa, jolloin edistetään hyvinvointia jokaiselle työntekijälle. Kehusmaan (2011, 14) mukaan Leena-Maija Ojala ja Guy Ahonen (2003) on todennut sen, että työhyvinvointi viittaa työyhteisön yhteistä viretilaa ja jokaisen yksilön hyvinvointia, mikä myös edistää työyhteisön ja yksilön jatkuvaa kehitystä. Se on kehitys, jossa jokainen pääsee kokemaan onnistumisia, mikä tuo työn iloa.

3.2 Palautuminen työstä

Nykypäivänä työelämä on joskus stressaavaa ja vaativaa, koska työn kilpailu ja haasteellisuus on kasvanut, jolloin työstä on tullut loputonta. Tällaiset ongelmat ovat hankaloittaneet palautumista työkuormituksesta, koska ne ovat vaikuttaneet työntekijöiden työhyvinvointiin uhkaavasti. Esimerkiksi työkuormituksesta palautumisen vaiheessa henkilön toiminnot ja

voimavarat taantuvat entiselleen. Palautumisen myötä yksilö käsittelee kokemuksiaan, jolloin pystyy vähitellen rentoutumaan ja irrottautumaan hetkeksi omasta työstään. (Terveyskirjasto 2011.)

Työssä jaksamiseen vaikuttavat terveys, ikä, elämäntilanteet ja työolot. Yksilö voi pitää työkyvystään huolta, jos pyrkii kuuntelemaan omia ajatuksia ja osaa antaa aikaa palautumiselle. Palautuminen on pääasiallinen vaihtoehto päästä eroon työuupumuksesta. Kun yksilö on palautunut riittävän hyvin, niin silloin on henkisesti pirteämpi ja jaksaa fyysisesti paremmin. Jos yksilö ei ole riittävästi palautunut, työhaasteiden kohtaaminen laskee entistä enemmän. Yksilö ei kykene ottamaan vastaan uusia kokemuksia, koska ei ole riittävästi energiaa ja kapasiteettia siihen. Tällöin henkilölle voi ilmestyä fyysisiä oireita, väsymystä ja paineita. (Elomedia 2016.)

Työstä palautuminen voi olla toteuttamiskelpoista työperäisen väsymyksen ehkäisemiseksi. Ihminen voi palautua lomien, viikonloppujen, työpaikan jälkeisen vapaa-ajan ja lepoaikojen aikana. Tällöin väsyminen vähentyy, jolloin lisääntyy hyvinvointi, terveys ja työn imu. Työn fyysinen lopettaminen ei ole keino palautumiseen, vaan pitää irrottautua työstä henkisellä tasolla. Palautumista edistää luonto, liikunta, riittävä lepo, sosiaalinen kontakti ja fyysinen aktiivisuus. (Omicsonline 2013.)

Vapaa-ajantoiminnoissa työskentelevillä työntekijöillä on alhainen väsymys ja parempi uni. Toiminnot liittyvät liikkumiseen, sosiaalisiin ja luoviin aktiviteetteihin. Työntekijän asennetta on hyvä parantaa ja edistää palautumisessa, koska se vaikuttaa työntekijän toiminta-aiomukseen ja onnistumiseen. Parempaan lepo- ja työitsesääntelyyn vaikuttavat tarpeiden huomiokyky ja tietoisuuden lisääminen, jolloin työntekijä onnistuu aloittamaan palautumistoimenpiteitä. Jos työntekijällä esiintyy väsymyksen merkkejä, täytyy aloittaa palautumistoimenpiteitä. (Omicsonline 2013.)

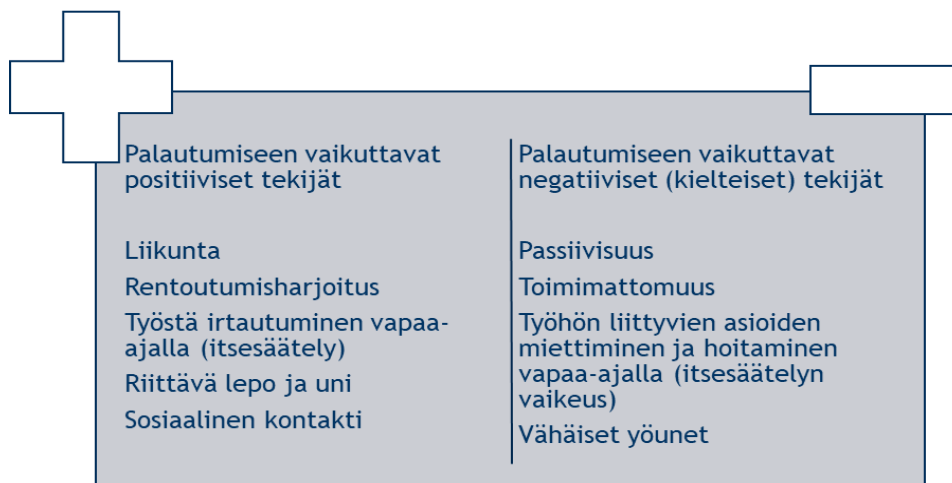
Palautuminen edistää työhyvinvointia. Se korjaa negatiivisia vaikutuksia, jotka heijastuvat ihmiseen, ajatukseen ja kehoon. Palautuminen helpottaa ihmisen yleiseen terveyteen. Jos työntekijä ei ole palautunut työn antamasta rasitteesta, niin silloin voi esiintyä negatiivisia vaikutuksia. Työntekijän jaksamisen kannalta, negatiivisilla vaikutuksilla on kielteisiä haittavaikutuksia henkilön hyvinvointiin ja jaksamiseen. Sosiaalinen tuki, ergonomia, hyvä työtila ja ilmasto helpottaa huomattavasti työpäivän aikaista palautumista. Sitä pidetään fyysisenä voimavarana, jotka helpottavat henkilön olotilaa. (Feldt, Mauno & Mäkikangas 2017, 150.)

Palautumisprosessin aikana seurataan henkilön voimavaroja, jotka vaikuttavat henkilön palautumiseen. Juvonen (2017, 128) on korostanut sitä, että Zijlstra & Sonnetagin (2006) mukaan henkilön positiivinen mielentila, energia ja elinvoima tukevat toinen toisiaan. Jos palautumista ei ole käsitelty ja hoidettu, niin se vaikuttaa kielteisesti työntekijän

hyvinvointiin. Juvonen S. (2017,128) on korostanut teoksessaan Geurts & Sonnetag (2006) näkökulman siitä, jos henkisiä paineita ei käsitellä, se vaikuttaa haitallisesti ihmisen terveyteen. Kuormituksen kasaantumiseen vaikuttaa, jos työntekijä polttaa itseään ja ei ota taukoa palautumista varten. Tämä voi vaarantaa myöhemmin työntekijän terveydentilaa. Työntekijän on hyvä huomioida itseensä oman hyvinvoinnin kannalta, jotta palautumisprosessi edistyy suunnitelmien ja tavoitteiden mukaisesti.

Suomalaisessa palautumista edistävässä tutkimuksessa on tutkittu työpäivän aikana pidettävistä tauoista. Tutkittiin, kuinka lyhyitä taukoja voidaan hyödyntää palautumista varten. Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu taukojen helpottavan työntekijän keskittymistä työnaikana ilman, että esiintyisi minkäänlaista väsymystä. Nykyaikana tutkimuksessa on keskitytty, kuinka tauoilla on vaikutusta stressioireiden vähentymiseen. Samoin on tutkittu sitä, miten muulla tavalla tauot ovat vaikuttaneet positiivisesti työntekijän arkeen. Juvonen (2017, 132) on kertonut Sianojan ym. (2016) mukaan sen, että lounas aikana pidettävän tauon on huomattu vähentävän uupumusta ja lisäävän intoa. Tauon aikana työntekijä pystyy huilaamaan paremmin, kun taukoja pidetään toistuvasti päivittäin. Tauot piristävät, jos työntekijä saa pitää taukoa silloin, kun itselleen parhaiten sopii. Tauon aikana työntekijän on hyvä irtautua pois työasioista ja käyttää aikaansa työn ulkopuolisiin asioihin. (Juvonen 2017, 132.)

Juvonen (2017, 132) on maininnut sen, että Sianojan ym. (2016) mukaan keskittymiskyky kasvaa, kun työntekijä hyödyntää lounastaukonsa rentoutumisharjoitukseen tai lyhyeen kävelyyn (kuvio 3). Kävelyllä ja rentoutumisharjoituksella on erilaisia vaikutteita työntekijän kehoon ja mieleen. Rentoutusharjoitus auttaa työntekijän keskittymiskykyyn ja kävely tuo nautintoa tauon aikana. Työntekijä voi suorittaa oman mielen parantavia harjoituksia lounastauon aikana noin 15 minuutin ajan. (Juvonen 2017, 132.)



KUVIO 3: Palautumisprosessin vaikuttavat tekijät.

Kuviossa 3 listasimme hyviä ja huonoja vaikutteita palautumiseen. Tavoitteenamme on rajata kuviossa mainittuja tekijöitä siten, että lukija erottaa hyviä ja huonoja tekijöitä. Kuviossa listatut positiiviset tekijät vaikuttavat myönteisesti työstä palautumiseen. Negatiivisia tekijöitä lisäävät kuormittuneisuutta. Kuormitus pahentaa työntekijän terveyttä, jos ei hoideta ajoissa. Kuormitus vaikuttaa läheisiin ja tuttavapiireihin.

Sosiaalinen työhyvinvointi edistää palautumista. Se onnistuu, jos työyhteisö pyrkii sosiaaliseen kanssakäymiseen kommunikoimalla keskenään. (Virolainen 2012, 24.) Toista henkilöä auttaminen ja avun hakeminen parantaa myös mielialaa. Lounastauoilla ja lyhyemmällä tauoilla on hyvä liikkua tai ottaa raittista ilmaa. Rentoutumisharjoitukset tuottavat myös hyvää oloa. Ihmiset reagoivat ja suhtautuvat palautumiseen eri tavalla. Osa ihmisistä osaavat hallita omaa mieltään, mutta toiset taas eivät. Jos työntekijällä on vaikeata palautua, tällöin läheisten tai työtovereiden kannattaa tukea apua tarvitsevaa. Pienikin teko helpottaa toisen oloa ja palautumista. (Juvonen S. 2017, 132)

Juvonen S. (2017, 132) on painottanut sen, että De Bloomin ym. (2015) mukaan energiaa voidaan saada auttamalla työkavereita, asettaa itselleen tavoitteita ja tehdä mieluista työtä. Sillä tavoin työntekijällä palautuu nopeammin työstä. Yksi merkittävä palautumista helpottava tekijä on liikunta (kuvio 3). Riittää, että työntekijä käy hetkeksi ulkona haukkaamassa happea. Liikunnan avulla työntekijä ei näe tarvetta edes internettiin, vaan nauttii mielellään luonnon antamasta voimasta. Kaikki eivät välttämättä pidä samoista asioista, mutta jokainen voi tehdä sitä, mistä eniten nauttii ja saa energiaa. Työntekijöillä on oikeus valita, mitä haluaa tehdä tauon aikana.

Palautumiseen vaikuttaa yrityksen toimiala, jossa työntekijä työskentelee. Työhön vaikuttaa se, kuinka työntekijä onnistuu hyödyntämään palautumiseen vaikuttavia tekijöitä työpaikallaan. Jos työpaikalla tuetaan terveyttä ja hyvinvointia, niin se mahdollistaa työntekijöitä toteuttamaan asioita, jotka tukevat palautumista. Tämä riippuu siitä, kuinka työn on haastavaa tai raskasta. Sellaisissa yrityksissä on hyvä olla voimavaroja, jotta työntekijä jaksaa työskennellä seuraavana päivänä. Tällöin kuormitus ei kasaannu ja kasva suureksi haittavaikutukseksi. Työn voimavarojen avulla työntekijällä on oikeus säädellä työn vaatimuksia. Jos nykyinen työtehtävä on hankalaa ja raskasta, tällöin työntekijä voi vaihtaa työtehtävänsä hankalammasta kevyempään työtehtävään. Vaikutusmahdollisissa työpaikoissa, työntekijällä voi työskennellä rauhallisemmalla tahdilla. Työn tahtia voi myös muuttaa, jos työtehtävä on monipuolinen. Jatkuva työtehtävien vaihtuvuus mahdollistaa työtahdin muuttamiseen. (Juvonen 2017, 133.) Toinen tärkeä huomioitava seikka on ergonomia, koska siinä selvitetään toimintajärjestelmän ja ihmisen vuorovaikutusta. Lisäksi ergonomian avulla kehitetään järjestelmän suorituskykyä ja työntekijän hyvinvointia. Ergonomian avulla mukautetaan toimiston työvälineitä, työympäristöä ja itse työtä. Samoin ergonomialla pyritään sopeuttamaan toimintajärjestelmää vastaamaan odotettua tarpeita ja

työntekijänominaisuuksia. Ergonomialla halutaan edistää työntekijän hyvinvointia, turvallisuutta ja terveyttä. Sillä halutaan myös parantaa työpaikan tehokasta ja häiriötöntä toimintaa. (Launis & Lehtelä 2011, 19.) Tässä voimme viitata suoraan Suomen Ammattitulkitt Oy:n tilannetta, jossa työntekijöiden työ on monipuolista ja joutuvat päivystämään kotona päivät pitkään. Samoin työpaikalla tulee vastaan ergonomian puutteita, jolloin työntekijöille ilmestyy fyysisiä rasituksia.

Palautumista edistää sosiaalinen kontakti työtovereiden kanssa (kuvio 3). Työntekijällä on velvollisuus kysyä apua työtovereiltaan, jos jokin asia tuntuu ylitsepääsemättömäksi. Työkaverin apu helpottaa työntekijän olotilaa, jolloin se auttaa myös palautumiseen. Työstä voi palautua nopeasti, jos työpaikalla edistetään työhyvinvointia ja ryhmähenkisyttä. Työssä on hyvä olla voimavaroja tukevia tekijöitä, jotka helpottavat palautumista työpäivän aikana. (Juvonen 2017, 133.)

Vapaa-aikaa on hyvä käyttää oikein työpäivän ulkopuolella. Vapaa-ajalla työntekijän ei pitäisi miettiä työhön liittyviä asioita. Työntekijän on hyvä keskittyä niihin asioihin, joista saa energiaa seuraavaa työpäivää varten. Tärkeintä on irrottautua työstä vapaa-ajalla (kuvio 3). Työntekijältä toivotaan psykologisia vaikutteita eli hallita omaa mieltä. Itsesäätelyllä työntekijä palautuu työstä paremmin kuin sellainen, joka miettii työhön liittyviä asioita vapaa-ajalla. Täytyy huomioida niitä seikkoja, jotka aiheuttavat haasteita keskittyä vapaa-aikaan. Jos työpaikalla väheksytään työntekijän tarpeita ja palautumista, niin se vaikuttaa kielteisesti työntekijöiden vapaa-aikaan. Tällöin työntekijän on vaikeata irtautua työstä vapaa-ajalla. Työntekijän on hankalaa rentoutua vapaa-ajalla, jos työntekijälle tarjotaan jatkuvasti pitkiä työpäiviä. Silloin työntekijällä vaikeaa olla miettimättä työasioita vapaa-ajalla. Jos organisaatiossa ei edistetä työntekijöiden hyvinvointia ja mahdollisteta palautumista, työntekijän poissaolomäärät kasvavat tai työntekijä voi vaihtaa työpaikkaa. Jos työpaikalla on hyvinvoivia työntekijöitä, se vaikuttaa positiivisesti organisaation kannattavuuteen. Tässä vastuu on työterveyshuollolla, johdolla, työyhteisöllä ja työnantajilla. (Juvonen 2017, 144.)

4 Työmotivaation rakentuminen työyhteisössä

Organisaation toimimisen kannalta motivaatiolla on suuri merkitys. Työntekijöillä on suuri vaikutus organisaation kannattavuuteen. Jos organisaatiossa ylläpidetään hyvinvointia, niin silloin henkilöstön motivaatiotaso kasvaa. Kun työntekijä on motivoitunut, niin se näkyy työntuloksissa. Motivoituneet työntekijät ovat tyytyväisiä omasta työtehtävästään. Motivaation avulla työntekijät onnistuvat erilaisissa työtehtävissä ja kasvattavat koko organisaation toimintaa. (Juvonen 2017, 42.)

On olemassa erilaisia tekijöitä, jolla edistää motivaatiota. Yksi keskeisempi motivoiva tekijä on palkitsemisjärjestelmä. Palkitsemisjärjestelmä on tuki, joka edistää työntekijöiden työmotivaatiota. Järjestelmä tukee työntekijöitä monella eri tavoin. Kun johtajat tai työnantajat muistavat palkita työntekijää, niin se vaikuttaa myönteisesti työntekijän suhtautumiseen omaan työhön. Tällöin motivoituneet työntekijät pystyvät tarjoamaan asiakkaille laadukasta palvelua. Palkitsemisjärjestelmällä ei viitata pelkästään rahallisiin palkkioihin. Palkitsemisjärjestelmään voi kuulua rakentavan ja motivoivan palautteen antaminen työntekijälle. Motivaation avulla työntekijöiden pysyvyys kasvaa organisaatiossa, jolloin organisaatio välttyy rekrytointi resursseista. (Hakonen & Nylander 2015.)

Työntekijät ovat tärkeä voimavara organisaatiolle. Ilman henkilöstöä yritystoiminta ei toimi eikä ole taloudellisesti kannattavaa. Työmotivaatio ja palkitsemisjärjestelmä lisää työntekijöille myönteisiä vaikutuksia, jolloin suhtautuvat organisaation muutoksiin myös positiivisesti. Markovan & Fordin (2011) mukaan organisaation kannattavuuteen vaikuttavat henkilöstön suhtautumisesta omaan työhön. Motivoituneella työntekijällä on halu käyttää omaa tietoa, taitoa, luovuutta ja kykyä työyhteisössä. Tämä heijastuu myös positiivisesti asiakkaihin ja organisaation toimintaan. Lisäksi motivoitunut työntekijä jakaa myönteisiä vaikutteita työyhteisölleen. Tämä on merkittävin tekijä, miksi organisaatiolla on suuri vastuu huolehtia henkilöstön työhyvinvoinnista. Kun organisaatio tukee ja huolehtii henkilöstön työhyvinvoinnista, niin silloin asiat toimivat organisaatiossa toivotulla tavalla.

Työnantajien on tärkeätä tarjota työntekijöilleen positiivisuutta. Työnantajia ja johtajia suositellaan kannustavan työntekijöitä jatkuvasti toimivalla palkitsemisjärjestelmällä. Palkitsemisjärjestelmän käyttöön ottaminen mahdollistaa työntekijöiden kehittymistä alan työssä. Epävarma ja kokematon työntekijä voi menettää motivaation työhönsä kohtaan, sillä on hyvä tuoda palkitsemisjärjestelmän esiin työpaikalla, jotta tukea voidaan tarjota työntekijöille. (Hakonen & Nylander 2015.)

Markovan & Fordin (2011) mukaan palkitsemisjärjestelmä on merkitsevä tekijä työntekijöiden keskuudessa. Sen avulla työntekijät saavat tietoa ja tukea omaan työhön, jolloin saavat itseluottamusta tekemästään työstä. Työntekijät kykenevät toimimaan ja tekemään kaikkensa, jotta onnistuvat parantamaan voimavarojaan työpaikalla. Onnistumista varten työntekijät tarvitsevat työnantajiltaan kannustusta.

Motivoituneet työntekijät, jotka ovat tyytyväisiä omaan työhönsä, tuottavat organisaatiolle kannattavuutta ja tekevät työnsä tehokkaasti loppuun. Lisäksi motivoituneilla työntekijöillä on tavoitteita, joita haluavat saavuttaa työpaikalla. Motivoitumattomilla työntekijöillä ei ole intoa eikä tahtoa kehittyä työssä tai tehdä työtä. Vaikka työntekijöiden palkitseminen ja motivointi ei ole helppoa, mutta se on toimivuuden kannalta ratkaisevin tekijä. Työnantajien

suositellaan varmistamaan työntekijöiden hyvinvointia, koska motivoituneet työntekijät ovat sitoutuneita omaan työhönsä ja toimivat vastuullisesti. (Luoma 2004.)

Yksi merkittävä motivoiva tekijä on palkkio ja sen suuruus. Palkka ei luo ainoastaan palkkiota. Palkitseminen voi olla myös sitä, että työnantaja kehuu työntekijää hyvästä työstä tai muistaa työntekijää tärkeänä päivänä. Yrityksen suuruutta on hyvä ottaa huomioon. Esimerkiksi organisaatioissa työntekijän nimipäiviä tai syntymäpäiviä on mahdotonta muistaa ulkoa, koska henkilöstö määrä on suuri. On erilaisia palkitsemismenetelmiä, jotka lisäävät työntekijöille vastuuta ja motivaatiota työn suorittamisessa. Tavoitteenamme ei ole käsitellä yrityksen johtajan suhtautumista, vaan haluamme selvittää työntekijöiden välillä olevia väliaikaisia konflikteja. Työhyvinvoinnin edistämiseksi tavoitteenamme on tuoda yhteistyötä ja yhteishenkeä lisääviä aktiviteetteja työntekijöiden välille, jotta työilmapiiri pysyy mieluisana. (Luoma 2004.)

Ihmiset suuntaavat henkilökohtaisten tavoitteiden avulla sosiaaliseen ympäristöön, jossa voivat kompensoida, muokata ja sopeuttaa omia tavoitteitaan. Sopeuttaminen vaikuttaa kuitenkin ihmisen työhyvinvointiin. Henkilökohtaisten tavoitteiden menetelmän avulla onnistutaan mittaamaan henkilökohtaisia tavoitteita. Henkilökohtaisen tavoitteiden menetelmää on kehitetty alun perin persoonallisuuden arviointimenetelmäksi. Sillä tutkitaan ihmisten erilaisia suuntautumisia ja onnistumisia, jotka vaikuttavat suuresti ihmisen persoonallisuuteen. (Juvonen 2017, 43.)

Motivaatiota on mahdollista arvioida etenkin yksilöiden tavoitteiden avulla. Tällöin on joustavampaa arvioida yksilön motivaatiota. Tässä arviointi menetelmässä yksilön pitäisi tehdä lista omista tavoitteistaan, jolloin saadaan ideografista näkökulmaa yksilöstä. Mahdollisista projekteista ja tavoitteista ei anneta tutkijalle minkäänlaisia esimerkkejä. Tutkittava henkilö saattaa joutua tuottamaan tietynlaisia tavoitteita, jotka liittyvät esimerkiksi henkilön omaan elämäalueeseen. Tavoitteet voivat liittyä henkilön työhön. Tavoitteiden arviointi aloitetaan vasta tuottamistehtävien jälkeen. Tavoitteiden arvioinnilla vertaillaan ihmisten välisiä differentiaalipsykologiaan perustuvia näkökulmia. Sillä halutaan, että tutkittava arvioi asioita erilaisten menetelmien mukaan. Esimerkiksi eri tutkimuksissa arviointitulottuvuuksien määrät vaihtelevat paljon. Arviointitulottuvuuksiin kuuluvat kymmenen erilaista ulottuvuutta, joita käytetään useammin. Nämä ulottuvuudet ovat: edistyminen, sitoutuminen, tärkeys, sosiaalinen estäminen, sosiaalinen tuki, tavoitteen saavuttamisen vaikeus, tavoitteesta aiheutuva stressi, muiden tekijöiden vaikutus, pystyvyys tavoitteen saavuttamiseksi ja mahdollisuus itse vaikuttaa tavoitteen saavuttamiseen. (Juvonen 2017, 44.)

4.1 Sisäisen motivaation vaikutukset yksilön hyvinvointiin

Yleisesti ottaen sisäisellä motivaatiolla viitataan yksilön käyttäytymiseen ja toiminnan suorittamiseen. Siinä henkilö on taipuvainen tekemään asioita omalla tahdollaan. Sisäisellä motivaatiolla henkilö tekee mielenkiintoisia ja mielihyvää tuottavia asioita ilman, että saa siitä mitään ulkoista hyötyä. Yksilö toimii siten, mikä tuntuu mieluisammalta. Tällöin henkilön ei tarvitse turhautua tai tuottaa itselleen paineita siitä, että joutuisi tekemään joitakin asioita määräajan sisällä tai saada palkkiota jostain tehdystä työtehtävästä. Esimerkiksi henkilö haluaa omasta tahdostaan kirjoittaa runoa, koska nauttii siitä. Jos yksilö joutuu kirjoittamaan väkisin monen sivun mittaista raporttia kurssin läpäisemiseksi, niin silloin se ei tuota mielihyvää. (Legg 2019.)

Jotkut seikat tuovat tietynlaisia paineita, jos pakotetaan tekemään jotain tietyn ajan sisällä. Sellainen menettely ei tuota sisäistä motivaatiota. Sisäisesti motivoitunut henkilö palkitsee itsensä tekemällä itselle mieluisia asioita. Yksilö voi palkita itsensä tekemällä itseään tyydyttävää, mukavia ja viihdyttäviä asioita. Nämä voivat olla vapaa-ajan harrastuksia, jotka tuottavat mielihyvähormonia ihmiselle. Kyseinen tunne lähtee yksilön omasta, sisäisestä halusta toimintaan ja pyrkimyksestä tavoitettaan kohti. Sisäisellä motivaatiolla keskitytään henkilön tarpeisiin. Ihmisen yleiset tarpeet ovat esimerkiksi syöminen, juominen ja nukkuminen, joita jokainen suorittaa päivän aikana. Ihmiset tekevät niin, jotta pysyvät terveinä ja jaksavat paremmin. Näitä kutsutaan biologisiksi tarpeiksi eli asioita, jotka tapahtuvat luonnollisesti ihmiskunnan elämässä. Psykologiset tarpeet ovat yksi vaikuttava tekijä, jotka vaikuttavat siihen, kuinka yksilö voi menestyä ja kehittyä jossakin asiassa. Kyseisellä tarpeella ihminen on taipuvainen lähestyä asioihin periaatteiden mukaan. (Legg 2019.)

Yleisesti ottaen sisäisessä motivaatiossa psykologisiin tarpeisiin kuuluvat käytännössä läheisyyden, pätevyiden ja itsenäisyyden tarpeet. Näiden tarpeiden ohella sisäisessä motivaatiossa on tavoitteena sitoutua niihin toimintoihin, jotka voivat tuottaa sisäisesti mielenkiintoisuutta, palkitsemista ja haastavuutta. Siinä henkilö ei tarvitse minkäänlaista ulkoista palkkiota. Yksilön tavoitteet perustuvat siihen, että ne tulevat sisäpuolelta eli ihmisen sisäisestä ajatuksesta. Psykologiset perustarpeet tuovat tuloksia, jotka ovat painottuneet yksilön taitoihin, osaamiseen ja itsenäisyyteen. (Legg 2019.)

Sisäisessä motivaatiossa kannattaa huomioida se, että ihmiset pitävät erilaisista asioista, jotka palkitsevat ja motivoivat. Kaikki ei motivoidu samoista toimenpiteistä. Jos joku tykkää lukea kirjaa vapaa-ajalla ja toinen taas ei saa siitä mielihyvää, vaan näkee sitä ulkoisena toimenpiteenä. Vaikka sisäistä ja ulkoista motivaatiota pidetään vaikuttavina tekijöinä, niin suositellaan käyttämään säästeliäästi ulkopuolelta tulevia palkkioita, sillä ulkopuolelta tulevat palkitsemismenetelmät tuottavat liiallisella käytöllä haittavaikutuksia. Ne voivat

heikentää henkilön motivaatiota, jos ulkoista palkitsemismenetelmää käytetään jatkuvasti. Sisäistä motivaatiota on mahdollista hyödyntää elämän eri osa-alueissa. Sillä on havaittu, että se tuo ihmiselle tehokasta suorituskykyä, jolloin pystytään motivoida itseään ja ympärillä olevia ihmisiä. Johtuen siitä, koska sisäisellä palkkiojärjestelmällä painopiste on keskittynyt yksilön nautintoon ja tyytyväisyyteen. (Legg 2019.)

4.2 Ulkoisen motivaation vaikutukset yksilön hyvinvointiin

Ulkoisessa motivaatiossa on keskitytty palkkion tarjontaan, jonka eteen yksilön täytyy tehdä töitä saadakseen palkkion. Niihin vaikuttavat ulkoiset tekijät, jotka ovat palkkioiden saaminen ja epäonnistumisien välttäminen. Ulkoisessa motivaatiossa seurataan henkilön käyttäytymistä, joka vaikuttaa rangaistuksen tai palkitsemisen vähenemiseen tai lisääntymiseen. Yksilö pystyy itse vaikuttamaan siihen, kuinka onnistuu jossakin asiassa. Se vaikuttaa yksilön työmotivaatioon, jos kokee työpaikalla tietynlaisia konflikteja. (Corporatefinanceinstitute 2019.)

Yleisesti ottaen ulkoinen motivaatio voi olla aineeton tai aineellinen. Aineettomissa motivaatiotekijöissä on keskitytty fyysisiin tekijöihin. Ulkoisista motivaatioista aineettomat tekijät ovat henkilön maine ja menestyminen. Aineelliset motivaatiotekijät ovat taas muodoltaan enemmänkin fyysinen. Aineellisiin tekijöihin liittyvät taloudelliset edut eli rahallinen palkkio tai lahjakortti. Ulkoisella motivaatiolla on kaikenlaisia kannustimia ja palkitsemismenetelmiä, jotka liittyvät lähinnä rahaan, maineeseen, onnistumiseen, kiitoksen ja rakentavaan palautteiden saamiseen. (Corporatefinanceinstitute 2019.)

Yleisesti ottaen ulkoista motivaatiota voimme verrata esimerkiksi rahalliseen palkkaan. Työntekijä saa rahallista palkkaa työnsä suorittamisesta. Sillä työntekijä on motivoitunut menemään töihin palkan takia, jotta pystyy maksamaan omia menoja. Ilman työtä on mahdotonta maksaa mitään, jolloin työntekijä motivoi itseään, koska palkka helpottaa hänen elämäänsä. Palkanmaksun vastineeksi, työntekijä joutuu tekemään sen eteen työtä. Ulkoisella motivaatiolla työntekijällä on halu tehdä toimenpiteitä ja tuloksia, jos siitä saa jonkinlaisen palkkion. Se voi olla rahallinen palkkio, kannustus tai positiivinen palaute. Työntekijä ei ole taipuvainen tekemään mitään, jos ei saa tekemästään työstä korvausta. (Legg 2017.)

Osa ihmisistä pitää ulkoista motivaatiota on tehokkaampana menetelmänä, ja toisille se ei tuota mitään hyviä vaikutteita. Ulkoiseen motivaatioon liittyvät palkitsemismenetelmät, tuottavat joillekin ihmisille enemmän motivaatiota, sillä jaksavat tehdä työnsä sujuvasti ja diplomaattisesti loppuun. Osa ihmisistä saattavat motivoitua arvoperusteisista eduista. Täytyy ottaa huomioon ulkoisen motivaation käyttöä tärkeimmissä tilanteissa. Esimerkiksi ulkoisen

motivaation ja palkkion arvoa menetetään herkemmin, jos palkkiota käytetään usein. Säästeliäisyydellä palkkion tarkoitus ja arvo kasvaa. (Legg 2017.)

Työntekijöiden käyttäytymismallien ja toiminnan määrittämisessä ulkoisella motivaatiolla merkitystä yrityksessä. Jokaisessa yrityksessä työntekijöitä motivoi eniten, työstä saama palkka. Rahallinen palkka ei pelkästään motivoi. Monessa organisaatioissa tarjotaan myös erilaisia palkintoja. Nämä palkinnot voivat olla erilaiset edut, bonukset ja rahalliset palkkiot. Sillä palkkioilla yritykset pyrkivät saada työntekijöiden kiinnostusta omaan työhön. Tämä koskee sellaisia työntekijöitä, joilla on ollut hankaluutta keskittyä tai kiinnostua omasta työtehtävästään. (Corporatefinanceinstitute 2019.)

Erilaiset motivaatiomenetelmät kannustavat työntekijöitä kehittämään omaa tietoa ja taitoa työelämässä. Palautetta antaessa organisaation johto voi käyttää ulkopuolisia palkitsemismetodeja työntekijöidensä suorituksista. Kaikki ihmiset eivät arvosta ulkoisia tekijöitä samalla tavalla kuin sisäisiä motivaatiotekijöitä. Tällöin on tärkeitä identifioida, mikä motivoi yksilöä eniten. Yksi motivointikeino on rakentavan palautteen antaminen, koska sillä pyritään kehittämään. (Hyppänen R, 2013, 151)

Organisaation johdon ei pitäisi jatkuvasti turvautua ulkoiseen motivaatioon antamalla työntekijöilleen ainoastaan ulkoisia palkitsemismenetelmiä. Se riippuu työntekijöistä, mihin motivaatiotekijään ovat keskittyneet. Mainitsimme aikaisemmin sen, että liiallisen ulkoisen palkitsemismenetelmän tarjonta heikentää työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Ulkopuolisten motivaatioiden tarpeellisuutta suositellaan arvioimaan henkilökohtaisesti ja tapauskohtaisesti. Tärkeintä on pitää motivaatiotekijät tasapainossa, jotta työntekijät onnistuvat arvostamaan sekä sisäistä että ulkoista motivaatiota. Organisaatioiden ja yritysten pitää lähestyä työntekijöihin optimaalisesti tarjoamalla sisäistä ja ulkoista motivaatiota. (Corporatefinanceinstitute 2019.)

4.3 Ulkoisen ja sisäisen motivaation loppuvertailu

Ulkoinen motivaatio stimuloi käyttäytymistä siten, että ne tulevat ulkoisten tekijöiden kautta ihmiselle. Sisäinen motivaatio aktivoi käyttäytymistä siten, että sillä saavutetaan oman tahdon mukaan henkilökohtaista tyytyväisyyttä. Nämä motivaatiotekijät ovat rinnakkain Maslowin hierarkian kanssa. Maslowin hierarkialla on tarpeita, joita ulkoinen ja sisäinen motivaatio pyrkii täydentämään. Maslowin hierarkiassa ulkoinen motivaatio on keskittynyt hierarkian turvallisuustarpeisiin. Sisäinen motivaatio on keskittynyt intensiivisesti itsensä toteuttamiseen koskeviin tarpeisiin. Arvostukseen koskevissa asioissa, sisäinen motivaatio on samaa mieltä hierarkian kanssa. (Hyppänen 2013, 141.)

Motivaatiotekijöitä on mahdotonta luokitella ja vertailla keskenään. Kummatkin voivat vaikuttaa positiivisesti ihmisen motivaatioon. Ihminen pystyy toimia ja käyttäytyä eri tavoin

käyttäen motivaatiotekijöitä. Sillä tietynlaisen motivaation vaikutus voi muuttua ihmisten välillä. Jotkut saattavat nauttia enemmän ulkoisen motivaation tarjoamista palkitsemismenetelmistä ja toiset taas ovat sisäisen motivaation puolella, jotka ovat keskittyneitä henkilökohtaiseen tyytyväisyyteen. (Corporatefinanceinstitute 2019.)

5 Työilmapiiri

Työhyvinvoinnista keskusteltaessa tulee väistämättä mieleen työilmapiirin vaikutus työntekijän jaksamiseen. Motivoituneen ja innostuneen työntekijänkään ei ole mahdollista rakentaa onnistunutta ja onnellista työsuhdetta yrityksessä, jonka ilmapiiri on tulehtunut ytimiään myöten. Jokaisella työpaikalla tulee vastaan murheita ja yhteydenottoja henkilökunnan välillä. Useimmat viettävät päivästänsä kahdeksan tuntia töissä, jonka seurauksena eriävien persoonien kesken syntyy kipinäintiä lähes poikkeuksetta. Tämän ei silti tarvitse tulehduttaa koko ympäristöä työpaikalla, koska asioita voidaan kitkeä pois juurinen jo ennen kriittistä vaihetta. Hyvä johto ja esimiestaidot ovat näissä tehtävissä tärkeitä, jolloin henkilökunnan puolelta vaaditaan näissä tapauksissa yhteistyötaitoja. Kukaan ei onnistu parantamaan kaikkien työilmapiiriä yksinään, koska se on jokaisen yhteiseen panokseen perustuva. (Jabe 2012, 29-30.)

5.1 Sosiaalinen hyvinvointi

Kuten aiemmassa luvussa mainitsimme, työilmapiirin kehittäminen on meistä jokaisesta riippuva. Sosiaalinen hyvinvointi on termi, jolla voimme keskustella tästä aspektista.

Otamme tilanteen A, jossa työntekijä ei pysty luottamaan työnantajaansa täysin. Ilmassa on epäluottamusta, juoruilua selän takana eikä ristiriitoja käsitellä tässä ympäristössä. Tilanteessa A työntekijä on äärimmäisen turhautunut, koska on vaikeata saada motivaatiotaan tarvittavalle tasolle pitääkseen työnsä laadun korkeana. Tämä johtaa suoraan tulehtuneesta työilmapiiristä. Työntekijän sosiaalinen hyvinvointi ei ole hyvä. Turhautumisen lisäksi työntekijä kokee olonsa usein epävarmaksi tai jopa uhatuksi, jolloin työntekijä ei halua tai pysty siinä tilanteessa antamaan sataa prosenttia työteloistaan. (Jabe 2012, 30.)

Tilanne B on jokaiselle otollisempi. Säännöt ovat jokaiselle selvät. Esimiesten ja alaisten välillä on toimiva vuorovaikutus, ja tieto kulkee sulavasti jokaisen osapuolen välillä. Tässä tapauksessa B on työnantaja ansainnut alaisten luottamuksen. Miksi toinen yritys on päästänyt tilanteensa lipsumaan tähän, kun taas toinen on saavuttanut hyvän maineen työntekijöiden yhteydessä? (Jabe 2012, 30.)

Paremmiin voiva yritys on rakentanut sosiaalista hyvinvointia jo pitkään. Luottamusta työntekijöiden ja johdon välille on kehitetty pitäen kiinni yhteisistä arvoista, normeista ja

rutiineista. Vuorovaikutuksen aikaansaannos ei ole väheksyttävissä. Ilman pätevää vuorovaikutusta emme tulisi tähän tilanteeseen pääsemään. Luottamus on sana, jota mainitsemme tässä hyvin usein hyvästä syystä. Sosiaalinen hyvinvointi on pitkälti pohjautunut näiden osien varaan. Jos luottamus alkaa rakoilla, niin tämä näkyy kielteisissä asioissa vellomisenä, pahimmillaan jopa työn sabotointina. Hyvällä vuorovaikutuksella pyrimme ehkäisemään tilannetta eskaloitumasta tähän pisteeseen. (Jabe 2012, 29-30.)

Haluamme muodostaa työilmapiirin, jossa jokainen tuntee olevansa samassa tilassa muiden kanssa jopa ristiriitojen kanssa. Haluamme pystyä keskustelemaan avoimesti mieltä puristavista aiheista ilman, että tästä syntyy ilmiriitaa. Haluamme rakentaa erinomaista sosiaalista hyvinvointia työpaikoillemme. (Jabe 2012, 30.)

Sosiaalista hyvinvointia rakentavat toimet:
Yhteiset pelisäännöt
Runsaat keskustelut
Palautteenantaminen
Henkilöstön pitäminen tehtävien tasalla
Vuorovaikutus esimiesten ja alaisten välillä
Tietoa annetaan eteenpäin runsaasti
Valtuuksia lisätään työntekijöille
Toiminnan ennakointi
Onnistumisen kokeminen yhdessä
Sosiaalista hyvinvointia uhkaavat toimet:
Tehtävien laiminlyönti
Aikataulujen liiallinen venyminen
Väärinkäytöksiä
Ei käsitellä ristiriitoja
Toisten osapuolten loukkaaminen
Selän takana puhuminen
Juoruaminen

Taulukko 1 Sosiaalista hyvinvointia rakentavat ja uhkaavat toimet (Jabe 2012, 31).

5.2 Organisaatiokulttuuri

Aiemmassa kappaleessa kävimme läpi listan (taulukko 1) siitä, mitä kaikkea hyvään työilmapiiriin kuuluu. Kaikki ovat tärkeitä elementtejä kehittäessämme toimivaa sosiaalista hyvinvointia itsellemme. Työilmapiiri rakentuu näiden varaan, joten tästä syystä työilmapiiri onkin asioiden seuraus eikä syy. Kappaleen aikana käymme läpi, miten organisaatiokulttuuri ohjaa askeleitamme ja sitä, kuinka työilmapiiri on rakentunut.

Organisaatiokulttuuri on termi, jota käytämme keskusteltaessa yksittäisen yrityksen arvomaailmasta. Kulttuuri työpaikoilla rakentuu jokaisista listoissamme (taulukko 1 ja taulukko 2) läpi käymistämme asioista. Työntekijöiden väliset suhteet ja vallitsevat normit

ovat omiaan käydessämme läpi organisaatiokulttuuria. Aro (2018) kertoo neljästä eri organisaatiokulttuurityypistä:

- Terve organisaatiokulttuuri
 - Terve organisaatiokulttuuri on myönteinen, antaa tukea ja kannustaa. Tämä on optimaalisin tilanne, mitä työpaikalle voi saada. Rakenteet ovat selkeät, mutta tarpeeksi joustavat ja tukevat työn tekemistä. (Aro 2018.)

- Normaali organisaatiokulttuuri
 - Normaalisissa organisaatiokulttuurissa vallitsee sopusointuinen ja tasainen ilmapiiri. Rakenteet toimivat, mutta osittain saatetaan olla vielä vanhentuneissa normeissa. (Aro 2018.)

- Estynyt organisaatiokulttuuri
 - Estynyt organisaatiokulttuuri on toinen tilanteista, johon ilmapiirin ei toivottaisi päätyvän. Tässä tilanteessa ilmapiiri on rakentunut pelokkaaksi, jännittyneeksi ja ahdistavaksi. Kulttuuri on liian jäykkää, täten hidastaen ja haitaten työntekoa. (Aro 2018.)

- Sairas organisaatiokulttuuri
 - Ääripää vastakohtaksi terveelle organisaatiokulttuurille. Työilmapiiri on arvaamaton, koska se on painostava ja sanalla sanoen kauhea. Sairaassa organisaatiokulttuurissa työntekijän terveys saattaa mahdollisesti jo kärsiä. Rakenteet luultavasti jo puuttuvat tai ovat epäselviä ja mielivaltaisia. (Aro 2018.)

Vaikka osa yrityksestä olisikin tulehtunut totaalisesti, niin se ei välttämättä vaikuta jokaiseen osa-alueeseen. Eri osat voivat olla ääripäitä organisaatiokulttuurin ja työilmapiirin suhteen. Suuret sisäiset erot kulttuurissa ovat usein hälyttävä merkki. Saattaa hyvinkin olla, että ilmapiirin erilaiseksi muodostuminen on seurausta johdon ja esimiesten piittaamattomuudesta. Jos seuraisimme tarkasti johdon osalta yrityksen arvomaailmaa ja sosiaalisen hyvinvoinnin rakenteita, niin voisimme välttää organisaatiokulttuurin jakauman tehokkaasti. Tämä toimii niin hyvässä kuin huonossa, koska huonot rakenteet heijastuvat tehokkaasti jokaiseen yrityksen osa-alueelle. Systemaattisessa johtamisessa työilmapiiriä seurataan ohjeellisesti, jossa parannetaan työoloja ja työtä itsessään sekä rohkaistaan työyhteisön jäseniä ottamaan vastuuta. Menetelmänä se on kaikille varmasti suotuisampi tilanne. Työilmapiirin johtamisella muokataankin pohjimmiltaan koko organisaatiokulttuuria. (Aro 2018.)

5.3 Epäasiallinen kohtelu työpaikalla

Monien ihmisten yhteisöissä, kuten tapauksessamme työpaikalla esiintyy monia eri näköisiä persoonia. Erilaisten persoonien kesken syntyy kitkaa tilanteessa, jos toisessa. Tämä on normaalia työpaikoilla, mutta tilanteen mentäessä liian pitkälle, niin voimme alkaa puhumaan jo epäasiallisesta kohtelusta. Tällä tarkoitamme käytännössä työpaikkakiusaamista. (Kess 2012.)

Aloitamme määrittelemällä, mitä epäasiallisella kohtelulla tarkoitetaan termin tullessa esille. Epäasiallisella kohtelulla tarkoitamme jatkuvaa kiusaamista, toistuvasti esiin nousevaa kielteistä kohtelua, henkilön loukkaamista, toisen mitätöimistä ja alistamista.

Työterveyslaitos määrittelee esimerkkeinä epäasiallisesta kohtelusta toistuva ja jatkuva:

- Työmäärän vaatiminen, joka on kohtuuttoman vaativaa ja toteutettu kohtuuttomalla aikataululla.
- Tiedonvälityksessä ulkopuolelle jättäminen ja se, että henkilöä ei kutsuta kokouksiin
- Eristäminen sosiaalisesti
- Haukkuminen, solvaaminen ja huutaminen
- Perättömien huhujen levittäminen ja yleinen henkilön mustamaalaaminen
- Mielenterveyden kyseenalaistaminen. (Kess 2012.)

Työterveyslaitoksen mukaan, vuonna 2010 jopa 6 % palkansaajista kokivat joutuneensa epäasiallisen kohtelun uhriksi työpaikalla. Näissä tapauksissa kyseinen kiusaaja on yleisesti ollut lähiesimies taikka työkaveri. (Kess 2012.)

Työpaikkakiusaamista esiintyy pääpiirteisesti enemmän organisaatioissa, joissa ilmapiiri on huono. Esimiesten ja johdon puolelta ei löydy tarpeeksi suoria säveliä siitä, mitä rakenteita halutaan noudattaa työpaikalla, joten kaikki tekevät asioita kuten itse näkevät parhaimmaksi. Rungas kilpailu työntekijöiden kesken saattaa laukaista kyseisiä tilanteita. Terve kilpailuhenkisyys on asia täysin erikseen, mutta on tilanteita, joissa työpaikalla haetaan omaa arvoa nostamalla itseään jalustalle muiden kustannuksella. Se on juuri sitä, mitä näissä toksisissa tilanteissa usein tarkoitetaan. (Kess 2012.)

Epäasiallinen kohtelu tuottaa huomattavan riskin työntekijän terveydelle, jos tilanne äityy pahemmaksi. Tämä vaikeuttaa työyhteisön toimintaa, pahimmillaan rampauttaen työilmapiiriä, kääntäen tilanteen normaalista tai terveestä organisaatiokulttuurista estyneeksi tai jopa sairaaksi. Kiusaaminen on teko, jota tulee käsitellä lain vastaisena toimintana. Työturvallisuuslain mukaisesti on työnantajalla velvollisuus ja vastuu ryhtyä välittömiin toimenpiteisiin poistaakseen epäkohdat työyhteisössä, jotta työntekijään kohdistuva epäasiallinen kohtelu ja terveydelle vaaralliset seikat saadaan selvitettyä. Laki ei määrittele tarkkaan, milloin työnantajan on viimeistään puututtava tilanteeseen. Yleisesti suositellaan

tartuttavan toimeen viimeistään kahden viikon tai viimeistään kuukauden kuluessa. Tilanteeseen olisi tartuttava aikaisemmin, koska ensimmäiset kaksi viikkoa tilanteen alkamisesta saattavat olla kriittiset työntekijän jaksavuuden kannalta. (Kess 2012.)

Etelä-Suomen aluehallintovirasto määrittelee meille seuraavia esimerkkejä epäasialliseksi kohteluksi:

- Työntekijän luonteenpiirteiden, ominaisuuksien tai mahdollisesti yksityiselämän mustamaalausta sekä mielenterveyden kyseenalaistamista tai panettelua.
- Jättäminen työyhteisön ulkopuolelle
- Toistuva perusteeton työhön puuttuminen ja työn laadun tai määrän perusteeton muuttaminen toistuvasti
- Fyysisen väkivalta ja epäasiallisen työnjohdon vallan käyttö. (Kess 2012.)

Huomaamme yhteneviä seikkoja työterveyslaitoksen ja Etelä-Suomen aluehallintoviraston määrittämässä epäasiallisen kohtelun esimerkeissä. Työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin puuttuminen ja toisen persoonaa vastaan hyökkääminen on työpaikalla rangaistava teko jokaisella mittapuulla. Eristäminen sosiaalisesti on tuomittavaa sekä fyysisen väkivallan kohdistaminen toiseen ovat ehdottomasti kitkettävä pois välittömästi. (Kess 2012).

5.4 Kuinka työilmapiiriä arvioidaan?

Jokainen meistä arvioi työympäristöään ja työilmapiiriä kaiken aikaa. Usein tämä tapahtuu jopa huomaamatta. Sosiaalisten havaintojen tekeminen on meille psykologinen välttämättömyys, koska ihminen on sisimmiltään laumaeläin. Tämä riippuu, miten ja kuinka ilmapiiriä tarkastellaan. Jos organisaatiokulttuuri on rakentava ja avoin, niin voidaan huomiota kiinnittää oppimiseen, onnistumiseen ja myönteisesti voimavaroihin. Kielteisessä ilmapiirissä eli estyneessä tai sairaassa ilmapiirissä keskitytään ongelmiin ja epäonnistumisiin. Uudet työntekijät saattavat nähdä työpaikan positiivisemmalla tavalla verrattain vanhempiin työntekijöihin. Osalla paikkoihin jähmettyneellä henkilöllä saattaakin olla asioista kyyninen näkökulma, jolloin heidän mielestään paremmasta ei ole toivoa. Jokainen meistä arvioi ympäristöään omalla tavalla, mutta ajattelumalleihinkin on mahdollista tehdä uudistuksia pitkässä juoksussa. (Aro 2018.)

Vaikka tarkkaa matemaattista kaavaa työilmapiirin mittaamiseen ei ole, niin tätä on mahdollista mitata käyttäen tiettyjä havainnointi- ja kyselymenetelmiä:

1. Systemaattinen tarkastelu
 - a. Hyödynnetään jo olemassa olevia arviointimenetelmiä, kuten Työterveyslaitoksen 'Parempi työyhteisö' menetelmää tai Great Place to Work -kyselyä. 'Parempi työyhteisö' -kysely eli ParTy keskittyy siihen, mistä

rakennusosista työilmapiiri koostuu. Tähän lasketaan työprosessien toimivuudet, tavoitteet, työhyvinvointi ja johtaminen. Great Place to Work eli GPTW on fokusoitunut siihen, kuinka paljon henkilöstö osoittaa johdolle ja organisaatiolle luottoa ja kuinka he suhtautuvat yrityksen toimintamalleihin. Kumpikin tapa tuottaa tuloksia keskittyen moniin eri osiin. (Työterveyslaitos 2020.)

2. Yleinen tunne

- a. Jos ei ole mielekästä alkaa kehittää 'monimutkaisia' arviointia, niin voidaan luottaa omaan yleiseen tunteeseen. Jos aamuisin on mukava tulla töihin, niin silloin työilmapiirissä ei ole luultavasti suurempia ongelmia. Esimiehille suositellaan hyödyntävän päivittäisseurantaa henkilökunnalle. Tässä tarkoitamme yksilöiden kokemuksia päivittäisellä tasolla. Suuret eroavaisuudet jaksamisessa saattavat olla merkki jopa kiusaamisesta, jota kuuluu selvittää välittömästi esimiesten toimesta, kuten aikaisemmassa kappaleessa kävimme läpi. (Työterveyslaitos 2020.)

PAREMPI TYÖYHTEISÖ (PARTY)® -KYSELY

HYVINVOIVA TYÖYHTEISÖ TEKEE PAREMPAA TULOSTA

Parempi Työyhteisö (ParTy)® -kysely on luotettava työkalu työyhteisön tilan arviointiin. Kysely tuottaa arvokasta tietoa organisaation toimivuudesta ja kehittämiskohteista. Se antaa realistisen kuvan esimerkiksi työilmapiiristä, yhteistyön toimivuudesta, esimiestoiminnasta, johtamisesta, työn kuormittavuudesta ja työn ilosta.

Kyselyn tulosten tulkintaan on käytettävissä laaja suomalainen vertailuaineisto. Sen avulla voi verrata organisaation tilannetta muihin suomalaisiin organisaatioihin.

ONKO TYÖYHTEISÖSSÄNNE POTENTIAALIA VIELÄKIN PAREMPAAN?

ParTy® -kysely on oikea työkalu kun haluat:

- selvittää henkilöstön työhyvinvointia, yhteistyötä ja johtamista
- tietää miten organisaationne toimii muihin verrattuna
- tunnistaa organisaationne vahvuudet ja kehittämiskohteet
- tukea henkilöstön osallistumista toiminnan kehittämiseen

OTA YHTEYTTÄ

Ole ystävällinen ja jätä viesti jos haluat kuulla lisää palveluistamme. Olemme sinuun yhteydessä mahdollisimman pian!

Etunimi *

Sukunimi *

Sähköposti *

Puhelin

Yhteyshenkilö

Viesti *

Tutustu [Hämeenlinnan alueeseen](#) lue haluat

KUVIO 4: Parempi Työyhteisö (ParTy) - Kysely. (Työterveyslaitos 2020.)

Mittaa. Analysoi. Kehitä.

Great Place to Work® -sertifiointi on organisaatiolle vaivaton tapa mitata yrityskulttuurin tasoa, verrata sitä parhaiden työpaikkojen tuloksiin ja kehittää liiketoimintaa uudelle tasolle.

Haluatteko organisaationne parhaiden työpaikkojen joukkoon?

Yrityskulttuurin kehitysmatka alkaa sertifiointista

Päästäkseen Suomen parhaiden työpaikkojen joukkoon, tulee organisaation olla Great Place to Work® -sertifioitu.

KUVIO 5: Great Place to Work: Yrityskulttuuritason mittaaminen. (Great Place to Work 2020.)

Eräs toimiva, mutta ehkäpä muihin metodeihin nähden harvemmin käytetty menetelmä on laadullinen tutkimushaastattelu. Laadullisessa tutkimuksessa on ensimmäisenä vaiheena

haastattelun ydinteemojen selvittäminen. Kun ydin haastattelulle on selvitetty, niin voidaan tämän pohjalta muotoilla kysymyksiä. Tässä metodissa tuo lisäarvoa se, että haastateltavia voidaan pyytää perustelevaan antamansa vastaukset ja antamansa arvot. Siten saamme perusteellisempia vastauksia verrattuna kliinisempiin rasti ruutuun vastauksiin.

Haastatteluiden jälkeen suoritettava yhteenveto kertoo meille tarkasti työyhteisön ilmapiirin hyvineen ja huonoineen puolineen. Kyseistä toimintatapaa käytetään silloin, kun työpaikalla ollaan suorittamassa perusteellista kehittämistyöskentelyä. Toimenpiteessä on syytä kyselyjen ja haastatteluiden ohessa pitää henkilökunnan mielessä se, mitä tällä metodilla ollaan suorittamassa. Jos päämäärä ei ole jokaisen mielessä, niin mahdollisesti tätä ei pidetä tärkeänä osana kehittämistä kuin sen kuuluisi olla. (Aro 2018.)

5.5 Työilmapiirin kehittäminen

Kehittäessä työilmapiiriä paremmaksi voimme aloittaa siitä, että johdon tulee olla kiinnostunut kehittämään konkreettisesti työilmapiiriä parempaan suuntaan. Vaikka työyhteisön parantaminen on jokaisella varmasti mielessä, niin johdon antama esimerkki on suunnaton voima kantamaan ilmapiiriä oikeaan suuntaan. Työntekijät usein huomaavatkin heti, jos uudistukset jäävät aina vain puheeksi. Näin alamme valua alaspäin rakenteellisuudessa ja pahimmillaan myrkyttään työilmapiiriä. Esimiehet eivät oikein näissä tilanteissa pysty siirtämään tätä tehtävää eteenpäin ulkopuoliselle taholle, koska kehittämistyöskentely tulee lähteä yrityksen sisältä ja yrityksen halukkuudesta kehittyä. Yksin tähän ei tarvitse esimiesten lähteä, koska tähän voi saada apua konsulteilta. Lähtökohtaisesti työntekijöiden ottaminen mukaan tutkimukselliseen kehittämistyöhön lisää työmotivaatiota. Tämä kertoo heille siitä, että heidän sanansa ja ajatuksensa on otettu kuuleville korville. (Aro 2018.)

Oikein käytettynä ulkopuoliset konsultit ovat huomattava voimavara. Konsultteja käytettäessä ei voida olettaa heidän kannattelevan koko ajatusta ilmapiirin kehittämisestä vaan heitä kuuluisi ajatella apuina ongelmanratkaisuisissa ja kannattelijoina prosessissa. Jos kehittämiseen palkataan ulkopuolinen konsultti kehittämään itse koko työilmapiirin paremmaksi, niin mahdollisesti tulokset jäävät todella vaatimattomiksi. Tämä kumpuaa pitkälti faktasta, että kyseinen konsultti tuli yrityksen ulkopuolelta. Tämä henkilö ei tunne työyhteisöä, kuten yrityksen sisällä olevat henkilöt. Konsultti tulee ja tuo mukanaan hyväksi toimitun menetelmän, jota yritetään parhain tavoin sovittaa kyseisen yrityksen toimintamalliin. Konsultin lähdettyä, ilmapiirin rakentaminen on usein romahtanut. (Aro 2018.)

Työilmapiirin kehittämisessä kuuluisi ajatuksen lähteä jokaisen työntekijän toivosta ja halusta saada työilmapiiristä mielekäs. Toivo syntyy ihmisille jo siitä, että määränpää on selkeänä kohteena jokaiselle, jolloin kohteen saavuttamiseksi on tehty realistiset tavoitteet. Tähän

voidaan implementoida välitavoitteita, jotta määränpäähän saapuminen ei ole liian pitkä prosessi. (Aro 2018.)

Työilmapiirin kehittämistyö vaiheessa unohdetaan helposti sitä, että tässä ei ole kyse ainoastaan persoonallisuuksien ja työntekijöiden välisten suhteiden parantamisesta vaan tarkoituksena on parantaa ja keskittyä itse työhön. Ihmisten välisiin suhteisiin keskittyminen on turhaa, koska se voi olla jopa vahingollista työyhteisölle. Tarkoituksena on löytää yhteisymmärrystä ja yhteistä tahtotilaa ympäristöön. Emme tarkoita sitä, että erilaisuudelle ei voitaisi antaa tilaa, mutta erojen etsiminen ja näiden erojen betonointi ei ole tarkoituksena alkuunkaan. (Aro 2018.)

Miten määritellään, kuinka suuresta uudistuksesta on kyse? Suuret organisaatiot tekevät niin sanottuna 'viikkosiivouksia', jossa suoritetaan työyhteisön arviointiin liittyviä keskusteluja kaksi kertaa vuodessa, kuten kesäisin ja syksyisin. Näin saamme selville usein, missä tilanteessa yhteisö on asioiden tiimoilta. Suorittaessa viikkosiivousta meillä on lähes aina ajan tasalla olevaa dataa, koska siten voimme kehittää ja uudistaa yhteisöämme jatkuvalla syötöllä. Välillä tulee tarvetta suorittaa suurempi projekti kehittämisestä, jotka voivat olla esimerkiksi suurien muutostilanteiden keskellä. 'Joulusiivous', jota tutkimuksena voisi kuvailla on huomattavasti tarkempi, jossa noudatetaan tiukkoja projektinjohtamisoppien ohjesääntöjä. Joulusiivousta ei tarvitse osoittaa vasta, kun ollaan muutosten keskellä. Voimme hyödyntää silloin, kun ollaan työyhteisössä kriisin keskellä. Tähän voidaan hankkia apua talon ulkopuolelta esimerkiksi työpsykologin, joka voi olla ongelmanratkaisussa keskeinen voimavara. (Aro 2018.)

Monet työilmapiirin kehittämistyöt jäävät valitettavasti roikkumaan ilmaan päättämättöminä ja keskeytyvät ilman mitään tietoista päätöstä. Jos työyhteisön tilanne muuttuu lyhyessä ajassa tai akuutin työpaineen kasvaessa liian kovaksi, niin saattaa kehittämishanke unohtua tai ei tunneta enää löytyvän siihen aikaa. Projektin onnistumiselle tärkeintä on se, että kehittämistyöllä on selvät sävelet aloittamisesta ja lopettamisesta. Tämä tulee perustella ja viestiä jokaiselle henkilölle, jota tutkimus koskee. Jos tulee tarvetta siirtää aikataulua tai jopa keskeyttää hanke, niin silloin pitää ilmoittaa asiaan kuuluvia henkilöitä. Näin mikään ei jää ilmaan roikkumaan vaan asialla on selkeä suunta vieläkin. Mikään ei tuhoa ja vahingoita tulevaisuuden tutkimuksellista kehittämistyötä kuin se, että henkilöt muistavat edelliset turhat kehittämistyöt. Tästähän seuraa kysymys kaikkien huulille: Miksi nyt olisi erilaista? (Aro 2018.)

6 Aineisto ja tutkimusmenetelmä

Suoritamme opinnäytetyömme toiminnallisen osuuden Suomen Ammattitulkki Oy:n henkilökunnalle tekemällä laadullisia haastatteluita henkilökunnalle. Tutkimustyyppiksi valittiin pulistrukturoitu kvalitatiivinen haastattelumenetelmä. Halusimme haastatteluiden seuraavaan samaa kaavaa jokaisen haastateltavan osalta, mutta emme halunneet haastattelun olevan kuitenkaan liian kaavojen mukainen. Strukturoitu haastattelumalli olisi ollut liian formaali ja teemahaastattelu olisi ollut liian vapaamuotoinen, joten päädyimme puolistrukturoituun malliin. Haastattelut suoritetaan kahdenkeskeisillä keskusteluilla. Haastattelija nauhoittaa keskustelut toisen osapuolen suostumuksella. Lisäksi haastattelija kirjoittaa haastattelun puhtaaksi, jonka jälkeen poistaa nauhan. Pidämme äärimmäisen tärkeänä yksityisyyden varjelua ja osallistujien henkilötiedot pidetään salattuina. Yrityksen henkilökunta on kiireinen arkipäivisin, joten haastatteluja toteutetaan jaotellen monen päivän aikana. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 49.)

Valitsimme metodiksemme kvalitatiivisen haastattelun, jonka avulla pyrimme saamaan syväluotaavan näkemyksen työhyvinvointiin. Alunalkujaan olimme pohtineet suorittaa tämän kvantitatiivisen kyselyn muodossa, mutta kvalitatiivinen lähestymistapa oli mielestämme parempi tapa lähestyä tilannetta. Näin toivomme saavamme henkilökunnan jäsenen avoimeen keskusteluun kanssamme. Samoin toivomme tämän antavan suuremman ja avoimemman vastauksen kuin, mihin kliininen kysely antaa vastauksia. Kvalitatiivinen haastattelu tuottaa haastateltavalle enemmän vaikutuksia haastattelijan tasolta. Tämä saattaa vaikuttaa vastauksiin osittain, mutta pyrimme siihen, että tämä ei vaikuta tulosten luotettavuuteen. Pidämme keskustelun avoimena, mutta kuitenkin fokuoituneena aiheeseen. Vaikka keskustelu onkin avointa, niin emme saa silti kadottaa punaista lankaa aiheesta tai keskustelun tarkoitus saattaa hämärtyä kummallekin osapuolelle. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 49.)

Haastattelutilanteessa pyrimme rakentamaan ilmapiiriä, jossa haastateltava on valmis luottamaan meihin haastattelijoihin, Jos emme toimi sillä tavoin, niin emme tule varmasti saamaan haluamiamme tuloksia ilmi. Sovellamme tässä kohdin yhteisrakentamisen oppeja. Yhteisrakentamisella on alun perin haettu takaa sitä, kuinka lapsi oppii ollessaan vuorovaikutuksessa aikuisen kanssa. Termi on silti pätevä kuvaamaan haastattelutilannetta, koska haastatteluvastaus heijastaa aina haastattelijan läsnäoloa ja haastattelijan tapoja kysyä asioita. Pitäessämme keskustelun sujuvana ja kanssakäymisen aktiivisena, niin pääsemme käsiksi haastateltavan ajatusmaailmaan ja siihen, mikä on haastateltavan mielellinen suhde ympäristönsä. Tällöin saamme selvitettyä tarkasti haastateltavan mielipiteet työympäristönsä toimivuudesta ja oman työhyvinvoinnin tasosta. Luottamus ja kommunikointia ovat tässäkin asiassa tärkeimmät. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 49.)

Kummallakin osapuolella on tässä vaiheessa omat roolinsa täytettävänä. Siinä missä haastattelija odottaa haastateltavan antavan vastauksia kysymyksiin, niin haastattelijan on pidettävä vuorostaan keskustelun käynnissä. Haastattelijan odotetaan olevan taidokas pitämään vuorovaikutusta yllä ja hänen oletetaan olevan tässä luotettava, koska kukaan ei aloita avointa keskustelua henkilön kanssa, joka ei vaikuta luotettavalta. Haastattelija ei myöskään saa vaikuttaa vastauksiin, koska vastaukset eivät ole täysin haastateltavan omaa käsialaa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 94-95.)

Haastateltavan rooli on epäselvempi haastattelun alkaessa, mikä ei ole monille haastateltaville selkeä keskustelun avautuessa. Haastateltavan oletetaan antavan vastauksia, mutta hän voi jättää vastaamatta kysymyksiin, jos tämä tuntuu hänestä parhaimmalta. Vaikka haastattelija voikin nauhoittaa keskustelun, kuten me opinnäytetyössämme tulemme tekemään, niin tehdään haastateltavalle selväksi sen, että tallentaminen voidaan keskeyttää haastateltavan toimesta ainoastaan haastateltavan toivottaessa. Tämä tuottaa haastateltavalle ja hänen roolilleen helpotusta, jolloin tilanne ei päädy liian väkinäiseksi. Haastateltavalla on varmasti odotuksia, joihin pyrimme vastaamaan. Haastattelijan roolissa olemme aina pukeutuneena hyvin ja kohtelemme jokaista ihmistä parhaamme mukaan. Emme käytä puhelinta haastattelun aikana ja ota tilannetta vastaan itsestänselvyytenä. Huolehdimme ulkoisesta olemuksestamme sen takia, että annamme hyvin ensivaikutelman haastateltavalle. Tällä tavoin annamme haastateltaville paremman kuvan siitä, että pidämme tilannetta tärkeänä. Käyttäytymisemme ja puhetyylimme mukailevat pukeutumista, ja näin ollen keskitymme ulkoiseen antiimme huolellisesti. Annamme haastateltavalla aikaa vastata kysymyksiin ja pohtia omia vastauksiaan huolellisesti. Tässä tilanteessa haastattelijalta odotetaan kärsivällisyyttä. Jos haastattelija ei vastaa haastateltavan odotuksiin, niin siitä tulee luultavasti välitön pettyminen tilanteeseen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 94-95.)

6.1 Eettisyys, laatu ja luotettavuus

Haluamme haastattelumme olevan mahdollisimman laadukas, jolloin aloitamme jo esikäsittelyn tekemällä hyvän haastattelurungon. Vaikka meillä on monia pääkysymyksiä, näihin on tulossa vaihtoehtoisia lisäkysymyksiä, jotka syventävät saatuja vastauksia. Näiden lisäksi pidämme yllä haastattelupäiväkirjaa kysymyksistä. Tässä päiväkirjassa huomioimme kysymyksiä, joihin haastateltavien on ollut vaikea vastata tai vaihtoehtoisesti kysymyksiä, jotka ovat toimineet hyvin. Näin saamme kehitettyä myöhempiä haastatteluja sujuvammaksi. Haastattelujen litterointi suoritetaan hyvin pikaisesti aina päivän päätteeksi. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184-185.)

Työllämme pyrimme olemaan niin luotettavia kuin mahdollista. Yhteenvedon suoritamme vasta koko haastatteluprosessin ollessa valmista, jolloin emme tee johtopäätöksiä suuntaan

tai toiseen ennen tätä tilannetta. Litterointi suoritetaan aina samalla tavalla eikä tämän suhteen tule muutoksia, jotka vaikuttaisivat tutkimuksen laatuun. Vastausten luokittelu tulee aina olemaan johdonmukaista, koska sattumanvaraista haastatteluaineistoa ei voida pitää luotettavana. Emme aseta ennakko-oletuksia itsellemme, koska näiden myötä reliabelius saattaisi vaarantua työssämme. Tulokset tulemme kuitenkin kummatkin käymään läpi ensin henkilökohtaisesti ja tämän jälkeen yhdessä. Näin saamme varmuuden siitä, että kummatkin olivat tuloksista samaa mieltä. Jos eriväväisyyksiä tulee, niin näistä on keskusteltava, jotta pääsemme yhteisymmärrykseen siitä, mitä tuloksella tai tuloksilla tarkoitetaan. Konsensuksen eli yksimielisyyden saavuttaminen on tärkeä osa reliabelia tulosta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 185-186.)

Eettinen lähestymistapa on ollut meille hyvin tärkeä ja todella keskeinen osa opinnäytetyötämme ja toiminnallista osuuttamme. Nimettömyys on ehdoton asia. Me emme toivo kenenkään joutuvan mahdolliseen huonoon valoon työpaikalla johtuen mahdollisista negatiivisista kommentteista. Näin ollen pidämme yksityisyyttä välttämättömänä tämän työn osalta. Kenenkään vastauksia ei tulla jakamaan ulkopuolelle kenellekään ja tästä ei tulla poikkeamaan missään nimessä. Kun haastattelun litterointi on suoritettu, niin tuhoamme nauhoitteen välittömästi. Salassa pidämme jokaisen tiedon, jonka haastateltava on meille kertonut. Nimettömyyden lisäksi tulemme pitämään huolta muistakin eettisistä osa-alueista.

6.2 Aineiston analyysi

Kun olemme suorittaneet haastattelut asiallisella, eettisellä ja kriteerit täyttävällä tasolla, niin ryhdymme suorittamaan aiheen yhteenvetoa. Lajittelemme jokaisen vastauksen aihekohtaisesti omiin kategorioihin. Näistä analysoimme, kuinka paljon vastaukset kuvastavat toisiaan haastateltavien kertomien perusteella. Jokaisen haastattelun päätteeksi litteroinnin yhteydessä pyrimme tekemään vastausten viennin ylös, koska kvalitatiivisessa haastattelussa tämä on parempi vaihtoehto. Aiheiston analyysiä tehdessä käytämme analyysitapana ymmärtämiseen pyrkivää lähestymistapaa. Laadullisissa eli kvalitatiivisissa haastatteluissa aiheiston analyysi saattaa viedä hieman aikaa, koska asiaa litteroinnin yhteydessä on varmasti tullut hyvinkin paljon. Tämän aineiston keskeltä on tärkeä pystyä ymmärtämään se, mitä haastateltava on sanonut ja mitä hän on tarkoittanut. Onkin hyvin mahdollista, että usein tässä kohdin tutkija ei pystykään hyödyntämään kaikkea keräämäänsä dataa. Haastattelijan tulee tulkintaa keräämäänsä tietoa oikein. Kuten aiemmin jo kävimme läpi, niin me emme saa antaa itsellemme ennakko-oletuksia, jotka saattaisivat ohjata kättämme väärään suuntaan ja väärin johtopäätöksiin. Vaikka kvalitatiivinen haastattelu onkin henkilökohtaisempi verrattuna kylmään ja kliinisempään kvantitatiiviseen tutkimukseen, niin laadullisessa haastattelussa on äärimmäisen tarpeen puhdas objektiivisuus. Pitäytymällä objektiivisuudessa voimme olla varmempia työmme luotettavuudesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 222-224.)

Aiheiston analyysin ollessa valmiina käymme läpi yhteenvedon henkilökunnan kanssa. Keskustelun aikana puhumme läpi aihetta ja sitä, miksi tällainen tutkimushaastattelu tehtiin heidän henkilökunnalleen. Keskustelulle ja aiheen purkamiselle on varattu aikaa noin puolitoistatuntia. Teemme yhteistuumin tulosten perusteella suunnitelmat siitä, kuinka Suomen Ammattitulkki Oy voi parantaa työhyvinvointia. Yhteisten arvojen laatiminen on tärkeää, jota haluamme tuottaa yhdessä henkilökunnan kanssa. Tämä oli toimitusjohtajan oma toive työltämme. Keskustelussa haastattelijat eli tämän Opinnäytetyön tekijät toimivat keskustelun vetäjinä, ja näin pyrkivät pitämään keskustelun yllä henkilökunnan kesken. Ketään ei tulla tilaisuudessa yksilöimään ulos eikä syyttämään mistään. Tässä tilanteessa olemme äärimmäisen tarkkoja siitä, että kenenkään vastaus ei tule kohdistumaan vastaajaan millään tavoin. Olemme aiemminkin maininneet sen, että nimettömyys on ehdoton, jolloin siitä ei tulla poikkeamaan missään tilanteessa. Keskustelun ollessa valmis ja raportin palautettuna työmme on valmiina.

Haastatteluiden kysymykset ja vastausten yhteenvedot löytyvät seuraavasta luvusta. Kysymykset ovat jaoteltu kategorioittain saavuttaaksemme parempaa luettavuutta. Haastattelukysymykset ovat liitteenä opinnäytetyön lopussa. Haastateltavia oli yhteensä kuusi.

7 Haastattelut

7.1 Haastatteluvastaukset

OMA TYÖ

Jokaisen haastateltavan osalta pystytään huomaamaan se, että kaikki pitävät työtä haastavana, mutta kuitenkin monipuolisena. Työstä käytetään termejä ”vaihteleva”, ”monipuolinen” ja, että työssä on vastuuta. Kukaan ei mainitse suoranaisesti työstä mitään enempää negatiivista, mutta suurin osa tuntuu puhuvan työstä enemmän positiivisessa merkissä kiireistä ja haasteista riippumatta. Kuitenkin näemme myös lauseen ”Työssäni joudun hankkimaan uusia asiakkuuksia”, jossa ”joudun” sana voi tarkoittaa pakottamista, jolloin sitä voidaan mieltää mahdollisesti negatiivisena lähestymisenä. Suurin osa vaikuttaa ottavan työn kuitenkin vastuullisena, haastavana ja monipuolisena.

Vastaukset olivat uralla etenemisen suhteen hyvinkin polarisoivia vastaajien kesken. Siinä missä osalla käytetään etenemisestä jopa termejä ”mahdoton”, niin toiset vastaajat ovat olleet kysymyksen suhteen huomattavasti positiivisempia. Monipuolisuus työkuvaan on monille mittapuu, jolla he mittaavat mahdollisuuksia päästä eteenpäin työn merkeissä. Työn

kuvaillaan myös antavan uusia taitoja ja uusia kokemuksia, joilla pystytään etenemään henkilökohtaisten taitojen suhteen. Haastateltavat, jotka kuvailivat työtä asiakaspalveluksi, niin olivat mielenkiintoisesti negatiivisimpia joukosta.

Vastaajat olivat työkalujen suhteen täysin yksimielisiä siitä, että työpaikalla on tarjottu kaikki tarvittavat työkalut työn onnistuneeseen suorittamiseen.

Lukuun ottamatta poikkeusta kaavaan, vastasivat lähes jokaiset haastateltavat, että he ottavat työt kotiinsa. Työ on hektistä eikä koskaan voi tietää milloin soitto tulee töistä, että nyt tulee päivystys työ. Mielenkiintoisesti osa oli myös vastannut vuodenaikojen määrittävän ratkaisevasti sen, kuinka väsyneenä he lähtevät töistä kotiin, ja kesällä työ ei tuntunut esimerkiksi niin pahalta kuin talvella. Kaiken kaikkiaan lähes yhtenäinen konsensus aiheesta on kuitenkin, että työ vaikuttaa mielessä vielä negatiivisella tasolla vapaa-ajalla.

ESIMIESTYÖ JA TYÖNANTAJA

Haastateltavat olivat yksimielisiä vastauksissaan sekä totesivat esimiehen ja yrityksen kohtelevan työntekijöitä tasapuolisesti. Ainoa seikka, jonka voisi mahdollisesti tulkita neutraaliksi tai negatiiviseksi oli kerran käytetty termi "aika tasavertaisesti". Muuten tilanne vaikuttaisi olevan hyvinkin mallikkaasti hoidettu tasapuolisuuden tiimoilta.

Lähes jokainen haastateltava tarttui kysymyksessä siitä, kuinka työpaikalla on otettu työntekijöiden tarpeet huomioon. Siinä kerrottiin heti, kuinka esimies on toiminnallaan pitänyt huolen, että työssä on tarpeeksi taukoja. Tämä oli mielestämme mielenkiintoista, koska jokainen tauon maininnut oli tästä todella yllättävän iloinen jopa. Mainitaan tauon lisäksi se, että mikäli toimistolle jotain tärkeää tarvitaan, niin sitä on hankittu. Esimerkkitapauksena tästä mainittu ilmastointilaitte, joka oli hankittu huonon ilmastoinnin takia. Työntekijöitä kaivattaisiin lisää, koska kaksi työntekijää päivää kohden ei riitä vaan kaivattaisiin kolmas mukaan per päivä.

Jokainen tunsi saavansa työstään rakentavaa palautetta. Osa mainitsi esimiehen osaavan antavan palautetta. Lisäksi mainitsivat, että palautetta annetaan hyvin diplomaattisesti. Tunnettiin tarvetta mainita omaa ahkeraa tekemistään kuitenkin kysymykseen liittyen, mikä saattaa vihjata tarpeeseen näyttää, että varmasti tekee töitä hyvin. Vastauksen voi tulkita myös liittyen siihen, mitä palautetta on työstään saanut.

Selkeä yhdenmukainen linja kaikilla siitä, että positiivista palautetta kaivattaisiin enemmän. Osan vastauksista paistaa läpi se, että keskitytään palautteessa enemmän negatiivisiin asioihin. Esimiehen puolesta muistetaan kuitenkin motivoida ja kehua koko tiimiä, mutta yksilötasolla kaivattaisiin lisää keskittymistä palautteeseen.

Kehityskeskusteluja pidetään vähintään kerran kuukaudessa ja näihin osallistuminen on pakollista. Kukaan ei anna tarkkaa kuvaa siitä, kuinka tärkeitä nämä ovat henkilökohtaisella tasolla vaan enemmänkin luetellaan tekstikirjavastauksia siitä, mitä kehityskeskustelut ovat. Mainitaan kuitenkin, että kehityskeskustelut auttavat työssä edistymisessä.

ERGONOMIA

Yli puolet haastateltavista mainitsivat työn aiheuttavan fyysisiä vaivoja, vaikka jokseenkin pieniä. Hälyttävästi nämä kuitenkin ohitettiin haastateltavien toimesta jopa sanoin "Se kuuluu asiaan". Esiintyy päänsärkyjä, näytön katselu aiheuttaa kipua silmiin, niskat ovat jumissa sekä lääkäriissä on käyty sormien ja ranteiden mentäessä jumiin. Osa kuitenkin mainitsi, että työ ei ole aiheuttanut mitään fyysisiä oireita. Näin vastasi osa haastateltavista.

Työpaikalla on pidetty huolta siitä, että työpiste on mahdollisimman ergonominen. Vastauksissa mainitaan, että siellä on sähköpöytiä ja ergonomisia tuoleja. Kuitenkin esitetään huoli siitä, että oma asento on huono eikä niinkään tuolit, joilla istutaan. Kertoivat, että työpaikka on omalta osaltaan vastannut ergonomian hoitamisesta.

Kaikkien haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että työtilat ovat aina siistinä. Mainitaan, että vuoropäivinä työntekijät itse imuroivat toimiston. Tilojen vuokranantajaa kohtaan osoitetaan negatiivisuutta erityisesti liittyen ilmanlaatuun. Esimiehen mainitaan jälleen kuitenkin hankkineen ilmastointilaitteen ja parantaneen ilmanlaatua. Töihin ei saa tulla kipeänä, josta ovat hyvin tarkkoja.

TYÖILMAPIIRI

Työilmapiiri vaikuttaisi olevan ongelmakohtana monen haastateltavan kohdalla. Töissä ei ole selkeää kommunikaatiota työntekijöiden kesken ja yhteishenki mainitaan puuttuneeksi. Osataan puhua ainoastaan työasioista, mutta henkilökohtaisella tasolla työkollegoita ei tunneta. Yhteishenkeä kaivattaisiin selkeästi lisää, mutta henkilökunnan suuri vaihtuvuus aiheuttaa tähän haasteita. Tunnetaan olo yksinäiseksi työpaikalla. Haluttaisiin tehdä jotain yhdessä myös töiden ulkopuolella, jos mahdollista. Lisäksi taukojen aikana ihmiset menevät omiin oloihinsa eivätkä keskustele vapaa-ajasta ollenkaan. Jokainen mainitsi asian hieman eri tavalla, mutta jokaisen vastauksesta sai saman kuvan, että yhteishenki on kadoksissa hyvinkin selkeästi. Tasavertaisia kuitenkin ollaan eikä syrjintää esiinny.

Jokainen vastaaja tunsi saavansa arvostusta töissään. Mainittiin, että vaikka arvostus tuntuukin, niin tätä ei välttämättä mainita suullisesti kuitenkaan. Sanottiin, että "uskotaan" saavan arvostusta töissä eli tässä tapauksessa ei oltu täysin varmoja arvostuksen saamisesta.

Työnjako on jokaisen haastateltavan mielestä tasapuolinen. On kerrottu ohimennen tilanteen olleen ennen erilainen. Eräs työntekijä aikoinaan on aiheuttanut hämmennystä aiemmin,

jolloin työ ei ollut tasapuolista. Mainitaan sitä, että jos kollega on kipeänä niin työt kasaantuvat muille, mutta tämä oli haastateltavien mielestä kuitenkin ymmärrettävää.

Kenenkään haastateltavan mielestä suoranaista kiusaamista työpaikalla ei esiinny, mutta on kuitenkin esiintynyt väärinkäsityksiä ja hännäämistä työyhteisössä. Tilanteen kerrottiin de-eskaloituneen niin, että esimies puuttui tilanteeseen. Tämän jälkeen esimies oli halunnut, että työpaikalla keskitytään puhumaan ainoastaan työasioista. Yhteishenki voisi vastausten perusteella keventää työilmapiiriä.

Työntekijät otetaan vastaan avoimesti jokaisen haastattelun perusteella eikä ketään syrjitä sen perusteella kuinka uusi on työpaikalla. Perehdytetään perusteellisesti ja otetaan huomioon. Esimiehen kerrotaan perehdyttävän viikon ja sen jälkeen koordinaattorit auttavat eteenpäin.

PALKKA JA PALKKIOT

Suurin osa on sitä mieltä, että palkka vastaa työn määrää ja työkuva. Kuitenkin mainitaan siitä, että palkka ei ole kovin suuri, mikä tuli monesti esille. Palkkaan tulee lisää päivystystyön yhteydessä.

Työstä maksetaan kuukausipalkka eikä bonuksia ole mahdollista ansaita. Ymmärretään yrityksen olevan suuria organisaatioita pienempi, ja siksi näitä ei makseta. Mainitaan vuosittaisen bonuksen olevan kuitenkin mukava lisä, jos tämä joskus saataisiin. Eräs tulkki oli saanut bonuksen taloudellisesta työstä, mutta tästä ei voitu eikä haluttu mainita sen tarkemmin.

Etuuksia ei saa työstä haastatteluiden perusteella ollenkaan. Mainitaan jälleen, että yrityksellä ymmärretään olevan pienemmät resurssit, ja siksi tämän olevan ymmärrettävää.

8 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Haastatteluiden perusteella suurimmat ongelmakohdat olivat ergonomiassa ja yhteishengessä työpaikalla. Työn kerrottiin aiheuttavan fyysisiä oireita, kuten päänsärkyä ja niskakipua. Pahimmillaan työn takia oli jouduttu käymään lääkärissä ranteen ja sormien mentyä niin kipeiksi. Huolestuttavinta oli huomata, että työntekijöiden mielestä fyysiset oireet kuuluvat työhön. Työpaikan ei kuulu aiheuttaa työntekijöille fyysisiä vaivoja. Mikäli työ aiheuttaa fyysisiä vaivoja työntekijöille, kuuluisi tilanteeseen puuttua välittömästi, jotta selviimme tilanteesta ilman ylimääräisiä sairauspoissaoloja. Pahimmillaan puutteet työergonomiassa johtaisivat myös fyysisiin oireisiin, jotka eivät lähtisi sairausloman aikana pois, jolloin ne

saattaisivat johtaa kroonisiin vaivoihin vaikeuttaen työntekijän elämää huomattavasti vielä kauan työn jälkeen.

Toinen suurempi ongelma oli yhteishengen puutteessa. Jokainen vastaaja tuntui olevan asiassa samaa mieltä, että työyhteisö ei ollut yhtenäinen vaan olo tunnettiin jopa yksinäiseksi työpaikalla. Asia mainittiin vastaajien kesken erilaisin lausein, mutta jokainen vastasi lähes yksimielisesti työyhteisön olevan hajanainen. Vaikka kiusaamista ei kerrottu esiintyneen työpaikalla, niin siellä oli ollut kuitenkin ”härnäämistä”, jota voitiin laskea kiusaamisen puolelle tilanteen mukaan. Härnäämisen ja väärinkäsitysten seurauksena esimies oli päättänyt, että työpaikalla piti puhua vain työasioista. Päätös pitää puheet puhtaasti työssä oli vähentänyt vastausten perusteella erimielisyyksiä. Tämä aiheutti myös tilanteen, jossa työyhteisö oli käytännössä kadonnut olemattomiin. Toivottaisiin parempaa yhteishenkeä, jonka avulla työpaikan ilmapiiri voitaisiin saada keveämmäksi.

Haastatteluiden perusteella työpaikalla oli moni asia todella hyvin, ellei jopa mallikkaasti. Esimiestoiminta oli jokaisen mielestä todella onnistunutta ja jokaista kohdeltiin yrityksessä tasavertaisesti. Korkeintaan mainintaa löytyi siitä, että positiivista palautetta voitaisiin antaa enemmän. Esimiestoiminnan puolelta henkilökunnalta ei löydy valitettavaa, vaan ongelmat nojaavat muualle.

Ongelmakohdat olivat suuria ja näihin olisi tartuttava pikimmiten. Karkeasti totesimme työpaikan olevan fyysisesti kuin henkisesti kuormittava työntekijöille eikä tämä tilanne tulisi ratkeamaan ilman asiaan puuttumista. Fyysiset oireet olivat vieneet osan työntekijöistä jo lääkärinkäynnillä. Mikäli sosiaaliseen hyvinvointiin liittyvät tekijät eivät parane, niin se voi ajaa ihmisiä sairauslomille. Olisi työnantajan etujen mukaista parantaa työntekijöiden hyvinvointia, jotta pystyisimme ennaltaehkäisemään sairauspoissaoloja, jotka voisivat olla työnantajalle pitkällä tähtäimellä hyvinkin kalliita.

Työpaikalla suurimmat ongelmakohdat olivat fyysisissä vaivoissa ja työilmapiirissä. Tässä tapauksessa yrityksen olisi syytä ottaa käyttöön taukoliikunta, jota on hyvä suorittaa työpäivän aikana yhdessä. Yhteinen taukoliikunta on suositeltavaa varsinkin toimisto ympäristössä. Toimistossa työntekijät joutuvat istua ja olla liikkumatta 8 tunnin työpäivän aikana. Liikkuminen tuottaa myös hyvän olon tunnetta ja tuo työn imua päivän työpäivän aikana. Yhteinen jumppa ja venyttely tuo mukavuutta sekä ryhmähenkisyttä henkilöstön välille. Netistä löytyy n. 5-15 minuutin toimistojumppa videoita, joita yritys voi myös hyödyntää. Esimerkiksi Fressi Yrityspalvelut tarjoavat yrityksille ohjattua taukojumppaa verkossa. Ohjattu taukoliikunta edistää ja kannustaa sosiaalista kanssakäymistä sekä tukee tasaisen työn tauotusta (Fressi 2020). Jos videoita ei haluta hyödyntää, niin jokainen voi toimistossa vuorotellen valita jumppaliikkeen, joita voivat yhdessä tehdä. Tämä edistää yhteishenkisyyttä ja yhteistä toimintaa henkilöstön välille.

Ergonomian edistämiseksi toimistolla olisi hyvä olla ainakin vähintään yksi jumppapallo, jolloin työntekijä voi venytellä työpäivän aikana, jos paikat saattavat jumittua pitkän työpäivän aikana. Toimistotyössä joudutaan kuitenkin istumaan samassa asennossa montakin tuntia, jonka takia yrityksen olisi suositeltavaa panostaa sellaisiin välineisiin, jotta työntekijät eivät rasitu fyysisesti työpäivän jälkeen. Lisäksi ergonomian edistämiseksi toimistolle olisi suositeltavaa hankkia toimistotuolin, jossa on niskatuki. Työntekijöille on hyvä hankkia myös hiirimatto, joka tukee rannetta. Tällöin henkilöstö välttyy ikäviltä hartia- ja niskakivuista sekä ranne kivuista.

Ryhmähenkisyden edistämiseksi on suositeltavaa pitää kerran päivässä yhteisen kahvitauon noin 10 minuuttia, jossa henkilöstö ja johtaja pääsevät keskustelemaan vapaa-ajan asioista. Joskus on hyvä saada ajatukset hetkeksi pois työ asioiden ulkopuolelle. Tämä on hyvä keino parantaa ryhmähenkisyttä askel askeleelta. Tällä tavoin työntekijät oppivat kommunikoimaan ja tottuvat myös toimimaan yhdessä työpaikalla.

Haastattelussa kävi ilmi, että työntekijät eivät ole saaneet bonuksia tai etuja työpaikalla. Täten yrityksen johtajan on hyvä muistaa ja palkita työntekijöitään kerran vuodessa pienellä palkkiolla. Palkkion ei tarvitse olla bonus tai rahapalkkio, vaan se voi olla jokin esine tai elintarvike esim. suklaarasia, kahvipaketti jne. Esimerkiksi pieni joululahja voi piristää työntekijän arkea. Lisäksi yritys voi järjestää jonkinlaisen virkistyspäivän kerran tai pari kertaa vuodessa. Tämän tyyppiset toimenpiteet edistävät henkilöstön ryhmähenkeä ja yhteisöllisyyttä.

Yksi merkittävin asia on henkilöstökyselyt, jota pitäisi suorittaa Suomen Ammattitulkut Oy:ssä. Henkilöstökyselyä yritys ei ole ottanut vielä käyttöön. Suomen Ammattitulkut Oy:n olisi suositeltavaa laatia henkilöstökyselyitä ainakin kaksi kertaa vuodessa. Yrityksen on kannattaa selvittää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja työhyvinvointia kyselyjen avulla. Lisäksi kyselyiden avulla yritys voi varmistaa, onko työntekijöillä toiveita työpaikansa suhteen. Tällöin yrityksen johtaja osaa varautua ja toimia työntekijöiden toiveiden mukaisesti. Yleensä sillä saadaan asioita selkeämmin selvitettyä ilman, että niitä ongelmia kasaantuisi. Johtajan on hyvä olla läsnä ja kuunnella työntekijöiden toiveita. Tällä tavoin yritys saa myös sitoutuneita työntekijöitä.

Kehitysehdotuksia kävimme läpi johtajan ja työntekijöiden kanssa. Henkilöstö ja johtaja olivat positiivisen yllättyneitä, kuinka tutkimuksesta syntyi hyödyllisiä ehdotuksia. Aikovat toimia jatkossa kehitysehdotuksien mukaisesti.

9 Pohdinta

Opinnäytetyömme tavoitteena oli hankkia tietoa yhteistyöyritykselle siitä, mistä työntekijöiden työhyvinvointi yrityksessä rakentuu. Opinnäytetyössä keräämiemme tietojen avulla yritys haluaa parantaa työhyvinvointia työpaikalla. Tulokset, joita haastatteluissa saimme ovat mielestämme valideja ja reliabeleita. Ihmiset vastasivat kysymyksiin todentuntuisesti eikä ”en tiedä” tai ”en osaa vastata” vastauksia tullut kysymyksiin. Haastateltavat pystyivät kertomaan avoimesti mielipiteistään, joka kertoo meille siitä, että haluttiin tuoda omat ajatukset julki ja näin tulkitsimme vastaukset luotettaviksi. Todella paljon samoja asioita tuotiin myös esille monien eri henkilöiden toimesta. Yhteistyökumppanimme Suomen Ammattitulkit Oy:n toimitusjohtaja Nadjet Reponen on ottanut tuloksia hyvin vastaan, ja haluaa tarttua toimeen työhyvinvoinnin parantamiseksi. Ehdotukset, joita tarjosimme tilanteeseen, niin niitä otettiin myös vastaan avoimin mielin.

Jotta pääsimme tähän pisteeseen, niin se oli pitkän työn takana. Opinnäytetyömme alkuperäisenä kohteena oli toinen yritys, mutta erinäköisten seikkojen seurauksena jouduimme purkamaan yhteistyön. Tämä johti siihen, että Opinnäytetyötä jouduttiin muokkaamaan suurilta osin ja haastattelukysymyksiä muokkaamaan sopivammaksi tähän yritykseen. Vaikka yhteistyön päättymisen olikin takapakkia työllemme, niin tässä oli kuitenkin omat hopeareunuksensa. Uusi yhteistyökumppani löytyi verrattain nopeasti kahden viikon aikana edellisen yhteistyön kariuduttua ja pääsimme aloittamaan yhteistyön Suomen Ammattitulkit Oy:n kanssa.

Koronaviruksen aiheuttama erikoistilanne teki työn suorittamisesta haastavan. Yritykset noudattivat rajoituksia todella tarkasti, jolloin haastatteluissa työntekijöitä ei haluttu altistaa tartunnalle. Tilanteessa vaikutti olevan myös pelkoa, joka saattoi aiheuttaa ylireagointia. Siinä tilanteessa yritykset eivät halunneet lähteä myöntämään haastatteluista edes etänä. Monet yritykset eivät halunneet tehdä työtyytyväisyyteen liittyviä tutkimuksia, koska pelkäsivät yt-toimintojen varjostavan kyselyitä ja aiheuttavan tarpeettomia huonoja arvosanoja. Erikoistilanteen vuoksi nämä yrityksiä harjoittamat varatoimet olivat mielestämme ymmärrettäviä, mutta aiheutti opinnäytetyöllemme toki haasteita. Ensimmäinen yhteistyöyritys laittoi yhteistyömme tauolle ja pyysi meitä odottamaan, että erikoistilanne loppuu, jotta voimme jatkaa yhteistyötä. Kuukausien odottamisen jälkeen yhteistyömme kuitenkin purettiin, koska tilanne ei heidän yrityksessään ollut helpottanut kuitenkaan vielä. Tämä oli todella suuri isku, josta kuitenkin selvisimme ja löysimme uuden yhteistyökumppanin.

Yleisesti ottaen haastattelussa julkituodun asian ei tarvinnut olla negatiivinen sillä, jos jokin oli mennyt todella mallikkaasti haastatteluiden mukaan, niin oli mahdollista kehittää ehdotuksia näiden teemojen ympärille. Haastatteluiden tuloksia kävimme läpi henkilökunnan

kanssa purkutilaisuudessa, jossa lähdimme kehittämään työhyvinvoinnin tavoitteita Suomen Ammattitulkki Oy:n henkilökunnan kanssa. Haastattelut suoritettiin videopuhelun välityksellä, johtuen Korona epidemia tilanteesta. Purkutilaisuus olisi suoritettu henkilökunnan kanssa kasvotusten, mutta Koronaviruksen aiheuttama erikoistilanne esti tämän tekemisen ja purkutilaisuus pidettiin videopuhelun välityksellä. Haastattelut pidettiin ehdottomasti anonyymina ja eettinen lähestymistapa oli yksi suurimmista kantavista voimistamme opinnäytetyötä suorittaessamme.

Olemme tyytyväisiä siihen, että opinnäytetyö on valmistunut, vaikka monen mutkan kautta työssä onkin jouduttu käymään. Tilanne vaikutti monesti jopa toivottomalta takaiskujen lisääntyessä, mutta hyödyntämällä oppejamme työhyvinvoinnista onnistuimme pitämään työn kasassa.

Lähteet

Painetut

Aro, Antti. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent. Helsinki.

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Feldt, T., Mauno, S. & Mäkikangas, A. 2017. Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-Kustannus. E-kirja. Viitattu 16.2.2020

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Bookwell Oy. Porvoo 2013.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. E-kirja. Helsinki: Edita. Viitattu 26.1.2020

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juvonen, S. (2017). Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. Kansanvalistusseura. (s. 42,128-133,144)

Kehusmaa, K. Työhyvinvointi kilpailuetuna Kauppakamari 2011. (s.11-14) Viitattu 8.1.2020

Kess, K. Ahlroth, M. 2012. Epäasiallinen kohtelu - häirintä ja syrjintä työyhteisössä. Bookwell Oy. Jyväskylä.

Launis, M. & Lehtelä, J. Toim. 2011. Ergonomia. Helsinki: Työterveyslaitos.

Luoma, K., Kaajas, S., Nordlund, H. & Troberg, E. Ei ainoastaan rahasta - osaamisen kokonaispalkitseminen. 2004. Vammalan kirjapaino: Vammala.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi.

Marjatta, Jabe. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja. Yrityskirjat Oy.

Rauramo P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2 uudistettupainos. Työturvallisuuskeskus. Porvoo 2012. (s. 7-8) Viitattu 17.1.2020

Violainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD -Books on Demand.

Sähköiset

Corporatefinanceinstitute. 2019.

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/extrinsic-motivation/> Viitattu 19.2.2020

Elomedia. Työstä palautuminen. 2016. Viitattu 15.2.2020.

<https://elomedia.elo.fi/artikkelit/ala-uuvu-uraputkessa-5-vinkkia-tyosta-palautumiseen>

Fressi. Taukoliikunta. 2020. <https://www.fressi.fi/yrityspalvelut/taukoliikunta/> (Viitattu 23.11.2020)

Great Place to Work. Yrityskulttuurin mittaaminen. <https://www.greatplacetowork.fi/> Viitattu 10.2.2020

Kauppalehti. Yritys.

2020. <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/suomen+ammattitulkit+oy/25776542> (Viitattu 13.8.2020)

Markova, G., & Ford, C. (2011) Is Money the Panacea? Rewards for Knowledge Workers.

International Journal of Productivity and Performance Management, 60, (s. 813-823) Viitattu 31.1.2020

Omicsonline. Recovery from work. 2013. <https://www.omicsonline.org/open-access/recovery-from-work-as-a-means-to-compensate-for-increasing-work-demands-2329-6879.1000124.php?aid=15821>.

Viitattu 22.1.2020

Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). 2019. Työhyvinvointi. Viitattu 8.1.2020

<http://stm.fi/tyohyvinvointi>

Suomen ammattitulkit Oy. Palvelut. <https://www.ammattitulkit.fi/palvelut/> (Viitattu

13.8.2020)

Terveyskirjasto. Terveysportti. 2011. Viitattu 25.1.2020

https://www.terveyskirjasto.fi/terveysportti/uutissorvi_uusi.lue_abstrakti2?iid=15217&iprint=23&p_rss=

Timothy J. Legg. 2019. Intrinsic Motivation: How to Pick Up Healthy Motivation Techniques. <https://www.healthline.com/health/intrinsic-motivation> (Viitattu 17.2.2020)

Timothy J. Legg. 2017. What Is Extrinsic Motivation and Is It Effective? <https://www.healthline.com/health/extrinsic-motivation#takeaway> (Viitattu 18.2.2020)

Työterveyslaitos. 2020. ParTy kysely. <https://www.ttl.fi/palvelu/parempi-tyoyhteiso-party-kysely/> (Viitattu 10.2.2020)

Työterveyslaitos. 2019. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/> (Viitattu 7.1.2020)

Työturvallisuuskeskus. 2019. Työhyvinvointiarvio. https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/tyokalut_ja_kehittaminen/tyohyvinvointiarvio/tyohyvinvointiarvion_hyodyntaminen_eri_rooleissa (Viitattu 15.1.2020)

Kuviot

Kuvio 1: Työhyvinvoinnin portaat eri vaiheittain	10
Kuvio 2: Työhyvinvoinnin perusvaiheet	12
Kuvio 3: Palautumisprosessin vaikuttavat tekijät	14
Kuvio 4: Parempi Työyhteisö (ParTy) - Kysely	27
Kuvio 5: Great Place to Work: Yrityskulttuurin mittaaminen	27

Taulukot

Taulukko 1 Sosiaalista hyvinvointia rakentavat ja uhkaavat toimet (Jabe 2012, 31.)	23
--	----

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset

Liite 1

Haastattelukysymykset

OMA TYÖ

Tarjoaako työ sinulle haastetta ja vastuuta sopivissa määrin?

Koetko, että voit edetä urallasi eteenpäin?

Onko sinulle tarjottu tarvittavat työkalut suorittamaan työsi onnistuneesti?

Tuntuuko sinusta koskaan, että otat työt kotiisi? Onko työsi tarpeeksi vaihtelevaa?

ESIMIESTYÖ JA TYÖNANTAJA

Kohdellaanko kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti yrityksen ja esimiesten puolelta?

Onko työntekijöiden tarpeet otettu huomioon työpaikalla? Kuinka tämä on toteutettu?

Oletko saanut rakentavaa palautetta työpanokseesi liittyen?

Millaista palautetta toivoisit saavasi esimiesten toimesta?

Pidetäänkö teillä kehityskeskusteluja? Oletko kokenut nämä keskustelut tärkeiksi?

ERGONOMIA

Onko työ aiheuttanut sinulle fyysisiä oireita?

Kuinka ergonomiasta pidetään huolta työpaikalla?

Huolehditaanko työpaikalla ympäristön siisteydestä ja terveellisyydestä? Ilmastointi, siisteys, ilmanlaatu?

TYÖILMAPIIRI

Tuntuuko sinusta, että työpaikallanne on tasavertainen työilmapiiri? Tuetteko toinen toisianne? Yhteishenki?

Tunnetko saavasi arvostusta työssäsi?

Onko työnjako tasapuolinen?

Kiusaaminen on yleistä työpaikoilla. Oletko havainnut syrjintää tai kiusaamista työpaikalla?

Kuinka työpaikalla otetaan vastaan uudet työntekijät?

PALKKA JA PALKKIOT

Tunnetko palkan vastaavan työtäsi?

Onko työssä mahdollista saada palkkioita hyvin tehdystä työstä? Kilpailut, bonukset jne.

Saatko työetuuksia työpaikallasi? Jos saat, niin mitä? Oletko tyytyväinen työetuihisi?