



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Työhyvinvointikartoitus kumppanuusyrittäkselle

Kaukanen, Riikka
Vuorela, Heli

2012 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Työhyvinvointikartoitus kumppanusyritykselle

Riikka Kaukanen
Heli Vuorela
Liiketalous
Hoitotyö
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2012

Kaukanen, Riikka & Vuorela, Heli

Työhyvinvointikartoitus kumppanuusyritykselle

Vuosi 2012 Sivumäärä 50

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella tutkimuksen kohteena olevan yrityksen työntekijöiden työhyvinvointia. Työn aihe sovittiin yhteistyössä yrityksen kanssa. Yrityksen työhyvinvoinnin tarkastelu on tärkeää toteuttaa tietyin aikaväleihin ja meidän työme osui tässä suhteessa oikeaan ajankohtaan. Työ on toteutettu tiiviissä yhteistyössä kumppanuusyrityksen kanssa. Yritys toivoi opinnäytetyön kautta saavansa tärkeää tietoa työntekijöiden työhyvinvoinnin tämän hetkisestä tilasta. Työn tuloksena toivottiin myös mahdollisia kehittämisehdotuksia.

Opinnäytetyö koostuu neljästä tutkimuskysymyksestä, joita tarkastellen saimme kuvan yrityksen työhyvinvoinnista. Vastauksista nousi esille kaksi kysymystä tarkastelun kohteeksi. Opinnäytetyö toteutettiin tutustumalla ja hyödyntämällä teoriaa työhyvinvoinnista. Teorian pohjalta loimme kyselylomakkeen, jota käytimme kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Kyselyn vastaukset keräsimme yrityksen yhteisessä tapahtumassa. Tällä varmistimme mahdollisimman suuren vastausmäärän.

Työhyvinvoinnilla on tärkeä merkitys henkilöstön jaksamiseen ja työn tehokkuuteen. Työhyvinvointi käsitteenä on laaja. Sillä tarkoitetaan muun muassa mielekästä ilmapiiriä, motivaatiota ja haastavaa työnkuvaa, osaamisen ylläpitämistä ja arvostamista, hyviä työvälineitä, osaavaa johtamista ja toimivaa työterveyshuoltoa.

Tutkimuksen tuloksista voi päätellä, että yrityksen henkilökunta on melko motivoitunut ja kohtuullisen tyytyväistä työhön ja työympäristöön. Hyvänä asiana nähtiin työtoverit. Kehittämiskohteiksi nousivat tiedottamisen ja kommunikoinnin parantaminen ja työnjaon muuttaminen. Esimieheltä toivottiin enemmän tukea, ymmärrystä ja motivaatiota.

Kaukanen, Riikka & Vuorela, Heli

Work well-being research for partner company

Year	2012	Pages	50
------	------	-------	----

Purpose of this thesis was to examine the well-being of employees from a partner company that was under our review. The subject of thesis was agreed together with the company. It is important to study the well-being of employees from time to time, so our study had just the right timing for them. The work has been carried out in close cooperation with the company. They hoped to receive important information on the current state of employees' well-being through our thesis and also to get some potential development proposals as well.

The thesis contained four research questions that we examined and got a picture of the company's work well-being. From the answers we received, two questions arose for closer investigation. The work was based on theories related to the topic. We used qualitative research methods. The replies were gathered at a company's personnel event to ensure a maximum number of responses.

The well-being of employee is important for the staff's work efficiency and endurance. Well-being is a wide concept. It covers i.e. good atmosphere, motivating and challenging work, maintenance of skills and appreciation, good tools, knowledge management and effective health services.

According to the results of the study it can be concluded that the company's staff is quite motivated and satisfied with the work and work environment. Having co-workers was seen as a good thing. Development areas that arose were increasing general informing, improving communication and changing some division of labor. The superiors hoped for more support, understanding and motivation.

Keywords work well-being, leading, motivation

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.....	6
1.2	Yrityskuvaus.....	6
1.3	Tutkimuskysymykset.....	7
1.4	Tutkimusmenetelmä.....	7
1.5	Aiheen rajaus.....	9
1.6	Opinnäytetyön rakenne.....	10
2	Mitä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ja mistä se koostuu.....	10
2.1	Työuupumus.....	12
3	Työsuojelu osana työhyvinvointia.....	14
4	Henkilöstöjohtaminen.....	15
4.1	Henkilöstön työhyvinvoinnin johtaminen osana yritystoiminnan tehostamista	18
4.2	Motivaatio.....	19
4.3	Koulutus.....	22
4.4	Vuorovaikutus työyhteisössä.....	23
4.5	Kehityskeskustelu.....	24
5	Elämäntapojen vaikutus työhyvinvointiin.....	26
6	Työntekijöiden yhteishengen vaikuttavat tekijät.....	28
7	Tutkimuksen toteutus.....	31
7.1	Kyselyn toteuttaminen ja ongelmat.....	31
7.2	Aineiston käsittely.....	32
8	Tutkimustulokset.....	34
9	Kehittämisehdotus.....	40
9.1	Yhteishengen kohentaminen.....	40
9.2	Hyvinvoinnin edistäminen.....	41
9.3	Kommunikoinnin, viestinnän ja työnohjauksen edistäminen.....	42
9.4	Motivointi.....	43
10	Johtopäätökset.....	43
11	Oma oppiminen.....	44
	Lähteet.....	46
	Kuviot.....	48
	Liitteet.....	49

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoitus on tuoda esille työhyvinvoinnin merkitys työntekijöiden jaksamisen ja motivoitumisen kannalta yritystoiminnassa. Aiheesta tekee mielenkiintoisen sen laajuus ja se, kuinka suuri vaikutus sillä on liiketoimintaan. Laajuudella tarkoitetaan sitä, kuinka monista eri asioista työhyvinvointi koostuu ja miten se yhdistää eri ammattiryhmiä. Aiheesta löytyy runsaasti materiaalia ja tavoitteena on koota siitä selkeä tiivis kokonaisuus. Haluamme selvittää, mistä työhyvinvointi teoriassa koostuu ja lisäksi selvitämme kumppanuusyrityksemme henkilöstön työhyvinvoinnin tasoa.

Työhyvinvointi käsitteenä on varmasti monelle tuttu, mutta kaikki sen osa-alueet eivät ole monellekään itsestään selviä asioita. Työhyvinvointiin vaikuttaa monet pienetkin seikat yrityksen sisällä, aina johtajuuden merkityksestä ergonomiaan saakka. Työhyvinvointi aiheena vaikuttaa kiinnostavalta ja siksi sitä on mielekästä tutkia.

Tarkoituksena on saada opinnäytetyöstä mahdollisimman selkeä ja helposti omaksuttava kokonaisuus, jotta yritys voi sitä hyödyntää mahdollisimman hyvin. Tavoitteena on nostaa esille kumppanuusyrityksemme näkökulmasta merkittävimmät työhyvinvointiin vaikuttavat seikat ja antaa mahdollisia parannus- ja kehittämisehdotuksia.

Tarkoituksena on tehdä kumppanuusyritykselle työhyvinvointikysely, jolla selvitämme yrityksen työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaa. Tavoitteena on tuoda työn kautta johdon tietoon miten yrityksen työntekijät voivat ja kertoa työhyvinvoinnin edistämisen tärkeydestä. Työssä tuomme myös esille johtajan roolin merkityksen osana työpaikan työhyvinvointia.

1.2 Yrityskuvaus

Kumppanuusyritys, jolle teimme työhyvinvointikartoituksen, halusi pysytellä salaisena, mistä johtuen emme tässä työssä paljasta yrityksen nimeä. Yritys on maahantuonut, markkinoinut ja myynyt ammattielektroniikkaa jo vuosikymmenien ajan. Yrityksen historiaan mahtuu monia yritysostoja ja tuotevalikoiman laajennuksia. Yritys aloitti toimintansa kahden hengen kotikonttorista ja on laajentunut 140 henkeä työllistäväksi keskiuureksi organisaatioksi. Tytäryhtiöitä konsernilla on kuusi, ja ne toimivat Suomen lisäksi Venäjällä, Eestissä ja Latviassa. Työhyvinvointikartoituksessa keskityimme pääkonttorin henkilöstöön, jossa työskentelee toimisto- ja varastotehtävissä yhteensä 47 henkeä, joiden keski-ikä on noin 47 vuotta. Pääkonttori sijaitsee Uudellamaalla. Työtyytyväisyyskyselyjä on järjestetty yrityksessä säännöllisin väliajoin ja tulokset ovat olleet hyviä. (Intranet 2011.)

1.3 Tutkimuskysymykset

Työhyvinvointi on tärkeä osa työntekijöiden motivoituneisuutta ja tuottavuutta ja lisäksi se vaikuttaa työssä jaksamiseen. Työpaikalla moni asia vaikuttaa hyvinvointiin. Jokaisella työntekijällä on oma käsitys työhyvinvoinnista ja siitä, mitä se sisältää. Toisille työhyvinvointi tarkoittaa terveyttä, kun taas toiselle se voi tarkoittaa palkan suuruutta. Haluamme tutkimuskysymyksillä saada mahdollisimman realistisen kuvan yrityksen työhyvinvoinnista.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Millaiseksi koet työhyvinvointiasi ja jaksamisen työpaikallasi?
- Koetko olevasi motivoitunut?
- Millaiseksi koet työpaikan ilmapiirin?
- Mitä puutteita koet työpaikallasi työhyvinvoinnissa ja miten kehittäisit työpaikkasi työhyvinvointia?

Kysymysten päätarkoituksena on selvittää sitä, miten työntekijät yrityksessä kokevat oman työhyvinvointinsa tällä hetkellä. Johdon on tärkeää olla selvillä henkilöstön hyvinvoinnin tilasta, jotta mahdollisiin ongelmakohtiin voidaan tarvittaessa kiinnittää huomiota ja sitä kautta parantaa työntekijöiden hyvinvointia.

Opinnäytetyössä oleva teoria perustetaan tärkeimpiin teoksiin, jotka käsittelevät työhyvinvointia työpaikalla. Tärkeä osa tätä työtä on myös työntekijöiden vastaukset työhyvinvointikyselyyn, jonka perusteella saamme kuvan yrityksen henkilöstön tämän hetkisestä työhyvinvoinnista.

1.4 Tutkimusmenetelmä

Käytämme opinnäytetyössä laadullista tutkimusmenetelmää. Olemme tutustuneet aihetta käsittelevään kirjallisuuteen ja perehtyneet siihen, miten kyselyä käsitellään ja analysoidaan laadullisen tutkimusmenetelmän avulla.

Laadullisia menetelmiä alettiin käyttää tutkimuksissa yleisimmin 1970-luvulla Pohjoismaissa. Laadullinen tutkimusmenetelmä on yksi tapa, jolla aineistoa lähdetään käsittelemään. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tutkittava ilmiö. (Janhonen & Nikkonen 2003, 21 - 22.)

Menetelmät laadullisessa tutkimuksen aineiston keruussa vievät tutkijan lähelle tutkittavaa kohdetta. Tutkija pyrkii tavoittamaan tutkittavien näkökulmaa ja näkemyksiä tutkittavana

olevasta ilmiöstä. Haastattelu ja havainnointi ovat tyypillisiä aineistonkeruu menetelmiä. Tutkijan analysointi kohteena voi olla myös arkipäivän elämäntilanteissa syntynyt materiaali, esimerkiksi päiväkirjat. (Aaltola & Vallin . 2001, 68.)

Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan kokonaista joukkoa, luonnollisissa olosuhteissa toteutettavia tutkimuskäytäntöjä. Laadullista tutkimusta on vaikea määritellä selvästi, koska sille ei ole omaa teoriaa, eikä myöskään täysin omia metodeja. Laadullisessa tutkimuksessa teoria on käyttökelpoinen, kun se auttaa tutkimuksessa. (Metsämuuronen 2008, 9.)

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä ratkaisevana tekijänä ei ole aineiston määrä, vaan analyysin kelvollisuus. Johtopäätökset tulkinnasta ja se mitä aineistosta saa irti, korostuvat laadullisessa tutkimusmenetelmässä. (Aaltola & Vallin. 2010, 19.)

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein harkinnanvaraista otantaa, kun taas tilastollisessa tutkimuksessa käytetään tyypillisesti satunnaisotantaa. Harkinnanvaraisessa otannassa tutkittavaksi valitaan kohde, jonka kautta tarkasteltavaan ilmiöön ajatellaan voivan perehtyä. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysointi on aineistolähtöistä. Analysoinnissa jäsennetään tutkittavan ilmiön kannalta merkityksellisimmät teemat aineistosta. (Aaltola & Vallin II. 2001, 68.)

Tutkimuksen kuluessa on tärkeää löytää tutkimuksen kannalta oleelliset asiat. Ongelmana aloittelevalle tutkijalle on tyypillisesti se, että hän haluaa käsitellä kaikkia tutkimuksessa eteen tulevia kiinnostavia asioita. Tutkijan on tärkeä rajata tutkimusta. Ei kaikkea mitä näkee tai kuulee eikä kaikkea kerättyä aineistoa ole järkevää yrittää sisällyttää työhön. Rajaaminen on tulkinnallista rajaamista, jolloin tutkijan omat mielenkiinnon kohteet ja tarkastelunäkökulmat vaikuttavat aineiston keruuseen. (Aaltola & Vallin II. 2001, 71.)

Yksi perinteisistä tavoista kerätä tutkimusaineistoa on kyselylomake. Kyselylomake ei pelkästään tarkoita lomaketta, joka kolahtaa postilaatikkoon ja palautetaan täytettynä lähettäjälle mukana tulevassa vastauskuoressa. Kyselyn muoto vaihtelee tarkoituksen ja kohderyhmän mukaan. Tutkija voi olla itse paikalla aineistonkeruussa, mutta voi myös olla niin, että joku toinen valvoo aineistonkeruuta. Yksi selkeä etu tutkijan ollessa paikalla aineistonkeruutilaisuudessa on se, että tutkija voi tarkentaa kysymyksiä, jos vastaajat eivät niitä ymmärrä. Myös vastaajat voivat tarvittaessa kysyä tutkijalta epäselvyyksistä. Kaikki eivät kuitenkaan kysy, vaikka eivät ymmärtäisi, siksi kysymysten on tärkeää olla selkeitä. Joskus paikalla ei ole kehtään, esimerkiksi postikyselyssä, tällöin kirjoitettujen ohjeiden merkitys korostuu. (Aaltola & Vallin. 2010, 103, 108.)

Toteutimme työhyvinvointikyselyn käyttämällä muutamia avoimia kysymyksiä. Pyrimme selvittämään kysymyksillä työhyvinvoinnin kannalta pääkohtia. Lomaketta tehtäessä on hyvä ottaa huomioon, miten lomake aloitetaan. Alkuun on hyvä kysyä taustakysymyksiä, esimerkiksi sukupuolta, ikää ja koulutusta. Taustakysymykset toimivat samalla lämmittelykysymyksinä varsinaiseen aiheeseen. On tärkeä miettiä myös lomakkeen pituutta, sillä liian pitkä lomake vähentää vastaajan innostusta vastata lomakkeeseen. Lomakkeen pituus vaihtelee kohderyhmän mukaan. Kyselylomakkeen hyvä puoli on siinä, että kysymykset ovat kaikille samassa muodossa. Useimmiten kuitenkin kyselylomakkeella tehtyjen kyselyjen vastausprosentti jää pienemmäksi, kuin esimerkiksi haastatteluissa. (Aaltola & Vallin. 2001, 102; Aaltola & Vallin. 2010, 104-105.)

Avoimia kysymyksiä voidaan analysoida laadullisin menetelmin, jolloin turvaututaan teemoitteluun. Avoimissa kysymyksissä etuna on saada vastaajan mielipide selville ja vastaajalta voi saada myös hyviä ideoita. Aineistoa voidaan myös luokitella monella eri tavalla. Huonoina puolina avoimissa kysymyksissä on, että niihin voidaan helposti jättää vastaamatta ja vastaukset saattavat olla myös ylimalkaisia ja epätarkkoja. Vastaaja saattaa myös vastata aiheen vierestä. Avoimien kysymysten analysointi on työläämpää kuin esimerkiksi vaihtoehtojen tulkinna. (Aaltola & Vallin. 2010, 126.)

Muotoiltaessa ja tehtäessä kysymyksiä tulee olla huolellinen, sillä kysymykset luovat perustan tutkimuksen onnistumiselle. Kysymysten muoto voi myös aiheuttaa virheitä tutkimustuloksiin, jos vastaaja ei ajattele kysymyksiä samalla kuin tutkija. Tällöin tulokset voivat vääristyä. Tarkkuutta tulee kiinnittää sanamuotoihin, jotka eivät voi olla epämääräisiä. Kysymykset eivät saa olla johdattelevia, vaan niiden tulisi olla yksiselitteisiä. (Aaltola & Vallin I. 2010, 103-104.)

Aineiston analyysissä käytämme analyysimenetelmänä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysimenetelmällä tarkoitetaan kerätyn aineiston tiivistämistä siten, että tutkittava ilmiö voidaan kuvailla lyhyesti ja yleistetysti. Olennaista sisällönanalyysissä on, että tutkimusaineistossa erotellaan samanlaisuudet ja erilaisuudet. (Janhonen & Nikkonen 2003, 23.)

1.5 Aiheen rajaus

Opinnäytetyön aiheeksi valitsimme työhyvinvoinnin arvioinnin kumppanuusyrityksessä. Aihevalinta on hyvin mielenkiintoinen ja tukee molempien opintoja; toinen meistä opiskelee liiketaloutta ja toinen hoitoalaa. Työ antaa molemmille hyviä näkökulmia ja ajatuksia työhyvinvoinnin tärkeydestä ja sen tukemisesta työpaikalla. Työhyvinvointiin on tärkeää kiinnittää huomiota kaikilla aloilla.

Saimme idean tehdä opinnäytetyön yhdessä yhdistäen liiketalouden ja hoitoalan näkemykset aiheesta. Yritys lähti yhteistyöhön meidän kanssamme aikaisemman kontaktin pohjalta. Yrityksen johtaja oli erittäin kiinnostunut kuulemaan henkilöstönsä työhyvinvoinnin tasosta ja sitä kautta panostamaan ja tukemaan työhyvinvointia työpaikalla.

Tutkimuksella haluamme selvittää henkilöstön työhyvinvointia, työntekijöiden jaksamista ja motivaatiota. Tarkoituksena on selvittää, mitä kaikkea työhyvinvointi tarkoittaa ja tuoda myös tärkeää tietoa yrityksen johdolle henkilöstön hyvinvoinnista sekä ehdotuksia siitä kuinka sitä voisi lisätä ja tukea entisestään.

1.6 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyössä ensiksi on kerrottu yrityskuvaus kumppanuusyrityksessä. Seuraavassa osuudessa avaamme työhyvinvointia teorian avulla, sitä mitä kaikkea se voi tarkoittaa ja mistä työhyvinvointi yleisesti koostuu.

Etenemme tutkimuksessa laadullisen tutkimusmenetelmän periaattein. Teetimme työhyvinvointikyselyn yrityksen henkilökunnalle. Tarkoituksena oli kerätä tietoa työntekijöiden voinnista, jaksamisesta ja motivaatiosta työtä kohtaan ja mahdollisista kehittämiskohteista, joilla työhyvinvointia voisi työpaikalla lisätä. Uskomme, että kyselyn vastauksista saadaan käytännössä tärkeää ja konkreettista tietoa työntekijöiltä. Näihin seikkoihin esimiehen on helppo tarttua halutessaan ja sitä kautta lähteä kehittämään työhyvinvointia työpaikalla entisestään.

2 Mitä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ja mistä se koostuu

Työhyvinvointi yksilötasolla tarkoittaa muun muassa hyvää ilmapiiriä, ylpeyttä ja iloa onnistumisesta, uuden oppimista, hyviä työvälineitä ja työterveydenhuoltoa. Yksilön työhyvinvointi koostuu ihmisen fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Työntekijä tarvitsee riittävästi haasteita, motivaatiota, terveyttä ja arvostuksen kokemista. Työhyvinvointiin vaikuttaa suuresti se, miten ihmiset kokevat olonsa työpäivän aikana. Huono työhyvinvointi voi vaikuttaa siten, että kaikki voimavarat menevät miettien kireää tunnelmaa tai epämiellyttävää oloa. Hyvä työhyvinvointi vaikuttaa myönteisesti, ja energian voi käyttää yhteisesti sovitujen tavoitteiden saavuttamiseen. Työhyvinvointi tarkoittaa jokaisen yksilön työhyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja vireystilaa. Ihmisen ja työyhteisön jatkuva kehittäminen sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla onnistumassa ja kokemassa työniloa, on tärkeä osa työhyvinvointia. Positiivisuus, iloisuus ja innostus tarttuvat ja energiaa syntyy koko työyhteisöön. (Ojala & Ahonen 2003, 19-20, 22.)

Työhyvinvointiin vaikuttavat motivaatio, osaaminen ja ilmapiiri. Ihmisen terveys, sosiaaliset kyvyt sekä fyysinen ja psyykinen hyvinvointi vaikuttavat myös ratkaisevasti kykyyn hyödyntää osaamista. Tutkimusten mukaan ihmiset pelkäävät työyhteisössä kaikista eniten sitä, etteivät he hallitse työtehtäviään tarpeeksi hyvin. Työnantaja pystyy lievittämään tätä pelkoa säännöllisillä ja ajantasaisilla koulutuksilla. Näin saadaan pienennettyä myös työntekijöiden kokemaa stressiä. Työnantajan kannattaa panostaa etenkin viestintä- ja teknologiaosaamiseen, kielitaitoon ja yhteistyötaitoihin. Panostaminen henkilöstön koulutukseen tuo työntekijälle varmuuden tunnetta siitä, että heitä tarvitaan yrityksessä vielä tulevaisuudessakin. (Vestermänen 2006, 51-52; Ojala & Ahonen 2003, 22.)

Työyhteisön työhyvinvointi koostuu yksilön hyvinvoinnista. Työhyvinvointiin liittyvät kaikki työyhteisöä tukevat asiat, kuten työterveyshuolto, työturvallisuus, virkistystoiminta, liikunta, työpaikan ruokailu ja työympäristön viihtyvyys. Johtaja kuitenkin päättää, kuinka näitä työhyvinvoinnin resursseja käytetään ihmisten hyvinvoinnin tukemiseen. Johtaminen vaikuttaa myös suoraan työntekijän motivaatioon, sitoutumiseen, töiden järjestelyyn, yhteistyömahdollisuuksiin ja ihmisten resurssien tehokkaaseen hyödyntämiseen. Johtamisella on todettu olevan suuri vaikutus työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen on haaste sekä yritykselle että työntekijälle itselleen. Työnantaja ei yksinään pysty olemaan vastuussa kenenkään hyvinvoinnista. Henkilökohtaiseen hyvinvointiin tulee itse myös vaikuttaa sitä ylläpitämällä ja kehittämällä. (Ojala & Ahonen 2003, 22 - 24.)

Työhyvinvoinnin tarkoituksena on luoda sekä henkilökuntaa ja organisaatiota tyydyttävät työolot. Tähän lopputulokseen päästään kehittämällä ja rikastuttamalla työn sisältöä, parantamalla työoloja, töiden järjestämisellä ja esimiesjohtamisen kehittämällä. Työyhteisön kulttuuri, arvot ja ihmisten toimintamotiivit ovat suurimmat esteet työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Suurin osa ihmisistä ymmärtää, että fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin takana on hyvä ammattitaito ja työkyvyn ylläpitäminen, mutta kaikille terveys ja turvallisuus eivät ole tärkeitä. Siinä tilanteessa yrityksen tulee tehdä enemmän töitä motivoidakseen työntekijää itse kiinnittämään huomiota omaan terveyteen ja turvallisuuteen. Organisaatioille työhyvinvointiin panostaminen on ennemminkin investointi kuin kulu. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyvä työntekijä voi kustantaa yritykselle kertasuorituksena jopa 100 000 euroa. (Kauhanen 2007, 195-196.)

Työhyvinvointiin tulee kiinnittää huomiota entistä enemmän. Työntekijöiden tulisi pystyä tekemään mahdollisimman pitkään töitä ja pysyä työelämässä. Tämä siksi, koska työelämästä siirtyy suuria määriä työntekijöitä eläkkeelle ja työikäisiä on silloin suhteessa ikääntyviin vähemmän. Monessa yrityksessä työntekijöiden keski-ikä on keskimäärin 45-50 vuotta. Työntekijöiden korkea keski-ikä tarkoittaa useimmiten myös sitä, että henkilöstöstä johtuvat kulut kasvavat. Yli 55-vuotiaita on työelämässä yllättävän vähän. Suomessa keskimääräinen eläk-

keelle siirtymisikä vuonna 2011 oli 60,5 vuotta. Tämä on Euroopan alhaisimpia. Tästä koituu yhteiskunnalle suurta haittaa. Nuorten työntekijöiden arvomaailma työelämässä on tärkeää huomioida, jotta saadaan nuoria yrityksiin ja pysymään yrityksissä. Nuoret hakevat mielekästä työtä, jossa on innostava ilmapiiri, vapaus kehittää omaa työtään, inhimilliset ja joustavat työajat elämäntilanteeseen nähden. (Kauhanen. 2007, 192-193, 195; Ojala & Ahonen 2003, 29, 33; Eläketurvakeskus 2012.)

Työhyvinvoinnin puute lisää kustannuksia ja näkyy sairaspöissaoloina. Sairaspöissaolot ovat suuri miinus yritykselle, huono työntekijöiden vointi näkyy työpöhöivointina. Työköyvyn heikkenemistä ja sitä kautta sairaseläkkeelle tai pitkälle sairauslomalle siirtymistä on työterveyshuoltolaisissa pyritty ehkäisemään. Monet tahot, kuten esimerkiksi työterveysministeriö ja työterveyshuolto ovatkin kiinnittäneet huomiota siihen, miten työkykyä saataisiin ylläpidettyä parhaiten ja ihmiset pysymään pidempään työelämässä. (Kauhanen 2007, 195; Ojala & Ahonen 2003, 36.)

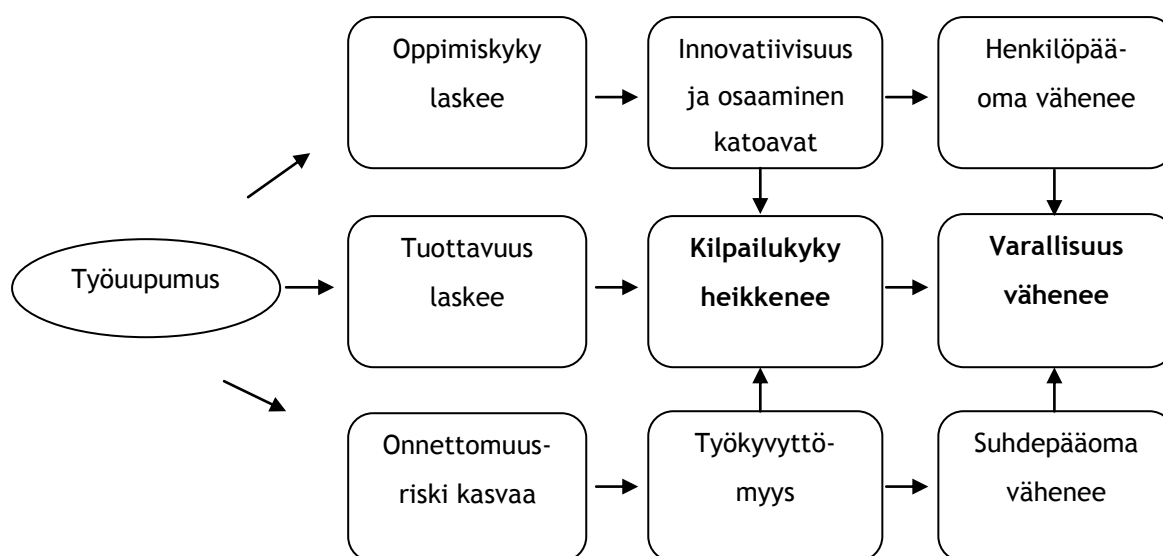
Organisaatio pyrkii tunnistamaan työntekijöistä ne, joiden työkyky on alkanut alentua tai on jo alentunut. Tunnistuskeinoina ovat kasvaneet sairaspöissaolot, työsuorituksen heikkeneminen ja työntekijän oma-aloitteisuus työterveyshuollon suuntaan. Työkuntoa kohennetaan sairauksien hoidolla, kuntoutuksella, työtehtävien muokkaamisella ja työntekijän uudelleen sijoittamisella. Lisäksi kaikkien työntekijöiden työkykyä pidetään yllä ehkäisevillä toimilla, edistämällä terveellisiä elämäntapoja sekä työn- ja työympäristön kehittämällä. Ilman organisaation ylimmän johdon sitoutumista työhyvinvoinnin edistämiseen ei yrityksissä voida tässä asiassa saada paljoa aikaiseksi. (Kauhanen 2007, 195-196.)

2.1 Työuupumus

Työuupumuskierte alkaa yleensä siitä, kun työntekijä kokee, ettei pysty hallitsemaan työtään. Tähän vaikuttavat osaamisen puute ja työnkuvan muutokset, joihin ei ole aikaa tai resursseja perehtyä. Yleensä töitä on myös liikaa resursseihin verrattuna. Oireet eivät ole vain henkisiä, vaan myös fyysisiä. Lisääntynyt stressi vaikuttaa monella tavalla ihmiskehoon. Stressi voi aiheuttaa unihäiriöitä, ruokahalun menetystä ja päänsärkyä. Pitkittynyt stressi voi jopa pahimmillaan aiheuttaa häiriöitä sydämessä, suolistossa, verisuonissa sekä virtsa- ja sukupuolielinten toiminnassa. Stressi vaikuttaa olennaisesti myös tunne-elämään. Oireita ovat turhautumisen tunne, mielialan muutokset, ärtyneisyys, väsymys ja ahdistuneisuus. Mitä stressaantuneempi työntekijä on, sitä huonommin hän kykenee myöskään oppimaan uutta. (Ojala & Ahonen 2005, 92-93, 141-142.)

Työntekijöiden uupumus vaikuttaa myös liiketoimintaan. Uupunut ihminen vaikuttaa negatiivisesti työyhteisön ilmapiiriin, mikä johtaa sisäisten työsuhteiden huonontumiseen ja heiken-

tää työn laatua. Vähentynyt työkyky työllistää paljon uupuneen työkavereita. Huonolla työvi-
reydellä on taipumusta tarttua myös muihin työntekijöihin. Huonontunut ilmapiiri myös estää
sisäisen osaamisen jakamisen ja on työn luovan kehittämisen esteenä. Nämä kaikki vaikutta-
vat asiakaspalveluun ja sitä kautta asiakastyytyväisyyteen. Uupunut henkilö voi käydä yrityk-
selle kalliiksi. Lyhyet 1 - 3 päivän sairaspöissaolat ovat yrityksille kaikista kalleimpia. Näistä
lyhyistä sairaspöissaaloista iso osa johtuu todennäköisesti työpahoinvoinnista, epäviihtyisyy-
destä ja uupumuksesta. Kokonaisuudessaan sairauksien vuoksi menetettiin vuonna 2010 8,6
työpäivää työntekijää kohden. Alla olevasta taulukosta näkee hyvin työuupumuksen vaikutuk-
set ja seuraamukset. (Suonsivu. 2011, 19; Ojala & Ahonen 2005, 51, 93-94.)



Kuvio 1: Työuupumuksen seuraukset (Ojala & Ahonen 2005, 93.)

Työkyvyttömyys- tai varhaiseläkkeelle jäädään eniten mielenterveyden häiriöiden vuoksi. Li-
säksi Työ ja terveys - haastattelun mukaan yleisempiä mainittuja syitä eläkkeelle jäämiseen
olivat stressi, työn henkinen rasittavuus, vähäiset vaikuttamismahdollisuudet ja esimiehen
epäoikeudenmukainen kohtelu. Näitä ongelmia on tutkittu ja pyritty parantamaan vuosikym-
menien aikana, mutta edistysaskeleet eivät ole olleet riittäviä pysyäksään muutosten tahdis-
sa. (Ojala & Ahonen 2005, 51, 93-94; Suonsivu 2011, 19-20.)

Työuupumus ja stressi eivät ole harvinaisia tapauksia työyhteisöissä. Työssäkäyvistä ihmisistä
yhdeksän kymmenestä kokee stressioireita, ja jopa 7 % on vakavasti uupuneita. Uupumusta
ehkäistään parhaiten työntekijöiden koulutuksella. Tutkimuksissa on havaittu, että muihin
Pohjoismaihin verrattuna Suomessa sairaspöissaalopäiviä on vähiten, mutta työkyvyttömyys-
eläkkeelle Suomessa jäädään huomattavasti useammin. Tämän kaltainen tulos voi olla seura-
usta suomalaisten korkeasta työmoraalista, jolloin töistä ei haluta jäädä pois sairauden takia.

Ajan mittaan tällainen ajattelutapa voi aiheuttaa vakavia sairauksia, jotka johtavat työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymiseen. (Ojala & Ahonen 2005, 52-53, 93-94.)

Yleisin mielenterveyshäiriön muoto on masennus. Noin 4600 henkeä siirtyy vuosittain masennuksen vuoksi työkyvyttömyyseläkkeelle, ja noin 1000 henkeä tekee vuosittain Suomessa itsemurhan masennuksen takia. Joka vuosi diagnosoidaan 200 000 uutta masennustapausta. Kansainvälisesti verrattuna Suomen itsemurhatilastot ovat korkeat eikä tilanne ole muuttunut vuosien saatossa parempaan suuntaan, mutta ei myöskään pahempaan päin. Tutkimusten mukaan masennuksen vuoksi eläkkeelle jäävät muita useammin alle 50 vuotiaat naiset, jotka ovat korkeammin kouluttautuneita ja paremmassa sosiaaliekonomisessa asemassa olevia. (Suonsivu 2011, 20-21, 31.)

Mahdolliset stressin, masennuksen ja uupumuksen ensioireet on hyvä tunnistaa ajoissa ennen vakavia oireita. Seikkoja, jotka kertovat työntekijöiden oireilusta ovat suuret poissaololuvut, työntekijöiden suuri vaihtuvuus, henkilöstöristiriidat ja työntekijän suora palaute liiallisesta kuormittavuudesta aiheutuvista tilanteista. Näitä tilanteita ovat muun muassa äkilliset muutokset, osaamisen puute, työntekijät huomiotta jättävä johtaminen, byrokraattisuus ja tuen puute. Usein liiallinen stressi, masennus ja uupumus aiheuttavat työntekijän käyttäytymisessä selviä muutoksia kuten lisääntyneitä ärtyneisyyttä, kyynisyyttä, aggressiivisuutta, välinpitämättömyyttä, eristäytymistä, avuttomuutta ja lisääntyneitä tuen tarvetta. Ennen positiivinen työntekijä on voinut muuttua huomattavasti negatiivisemmäksi. (Suonsivu 2011, 33-34.)

Tärkeintä on pyrkiä ehkäisemään työperäisen stressin, masennuksen ja uupumuksen syntyä. Liialliseen kuormitukseen pitää puuttua jo, ennen kuin ongelma pääsee syntymään. Seikkoja, joilla pystytään ennaltaehkäisemään oireita, ovat työaikajärjestely, työntekijöiden vaikutusmahdollisuus, työn määrä, mahdollisimman suuri tuen tarjoaminen ja työnkuvan muokkaaminen osaamista vastaavaksi. Kuormittavina seikkoina voivat olla itse työn lisäksi myös työolot ja työympäristö, joihin kuuluu esimerkiksi kova meteli tai kuumuus työpisteellä. Työpaikkakiusaaminen on myös seikkaa, jota on joskus jopa hankala huomata, mutta erittäin riskialtis aiheuttamaan masennusta ja työilon katoamista. (Suonsivu 2011, 34-35.)

3 Työsuojelu osana työhyvinvointia

Työsuojelulla on pitkä historia Suomessa. Se sai alkunsa jo 1850-luvulla, jota myöhemmin 1900-luvulla tehostettiin lainsäädännöllä. Siitä lähtien työsuojelunormit ovat kehittyneet vuosi vuodelta. Alun perin työsuojelun tarkoituksena oli suojella työntekijöiden fyysistä terveyttä ja taata turvallisuus työpaikoilla. Työturvallisuuslakia laajennettiin 2000-luvulla koskemaan myös työntekijöiden psyykkistä hyvinvointia. Esimerkiksi työpaikkakiusaaminen ja sukupuolinen häirintä voivat olla joko fyysistä tai henkistä. (Kauhanen 2007, 192.)

Työsuojelun perustehtävä on ylläpitää ja edistää työntekijöiden turvallisuutta, terveyttä ja työ- ja toimintakykyä sekä ehkäistä työtapaturmia ja ammattitauteja työympäristössä. Työsuojelu-käsitteeseen kuuluu nykyisin laajemmin työympäristö, joka käsittää työturvallisuuden ja työterveyden lisäksi myös henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin. (Työterveyslaitos 2009, 8.)

Työpaikoilla työsuojelulla on pystytty poistamaan monia terveys- ja turvallisuusongelmia sekä viihtyvyys ja kehittävyys ovat lisääntyneet. Näkyviä vaikutuksia työsuojelulla ovat tuottavuuden ja kilpailukykyyn lisääntyminen, tuloksellisuus ja kannattavuus. Kustannukset ovat vähentyneet, työilmapiiri parantunut, osaaminen ja työmotivaatio kehittynyt, myös normaali toiminta on sujunut häiriöttä ja laatu parantunut työsuojelun ansiosta. Työikäisen väestön yleistä terveydentilaa on saatu parannettua työsuojelulla. Työsuojelu on lisännyt tasa-arvoa, osallistumismahdollisuuksia ja myös kansantaloudellisia säästöjä. (Työterveyslaitos. 2009, 8-9.)

Edelleen työpaikoilla ilmenee kuitenkin vaara- ja häirtatekijöitä, jotka aiheuttavat terveyden ja työkyvyn menetyksiä. Vuosittain työtapaturmia sattuu yli 100 000 ja todetaan noin 5000 uutta ammattitautitapausta. Myös kiire, työuupumus, väkivallan uhka ja työelämään liittyvä epävarmuus ovat lisääntyneet työpaikoilla. (Työterveyslaitos 2009, 8.)

Monet työpaikat haluavat kehittää työsuojeluasioita enemmän, kuin lainsäädäntö velvoittaa, ja nämä yritykset voivat hakea työsuojelurahaston kautta tukea erimerkiksi työsuojelualan koulutukseen tai muihin asiaan liittyviin tapahtumiin. On todettu, että työpaikkasuojelun kehittäminen vähentää sairaspöissaoloja ja niistä johtuvia kustannuksia, ja työkyvyttömyyseläkekustannukset pienenevät. Lisäksi se parantaa työilmapiiriä ja toiminnan laatua. Nämä kaikki asiat vaikuttavat yrityksen tulokseen positiivisesti. Muihin EU-maihin verrattuna Suomessa uhrataan paljon varoja työsuojeluun. Vuonna 2004 Suomessa tapahtui kuolemaan johtaneita työtapaturmia vain 40. Kuitenkin suomalaisista työntekijöistä tuntuu siltä, että psyykinen ylikuormitus ja stressi ovat lisääntyneet viime vuosina. (Kauhanen 2007, 192.)

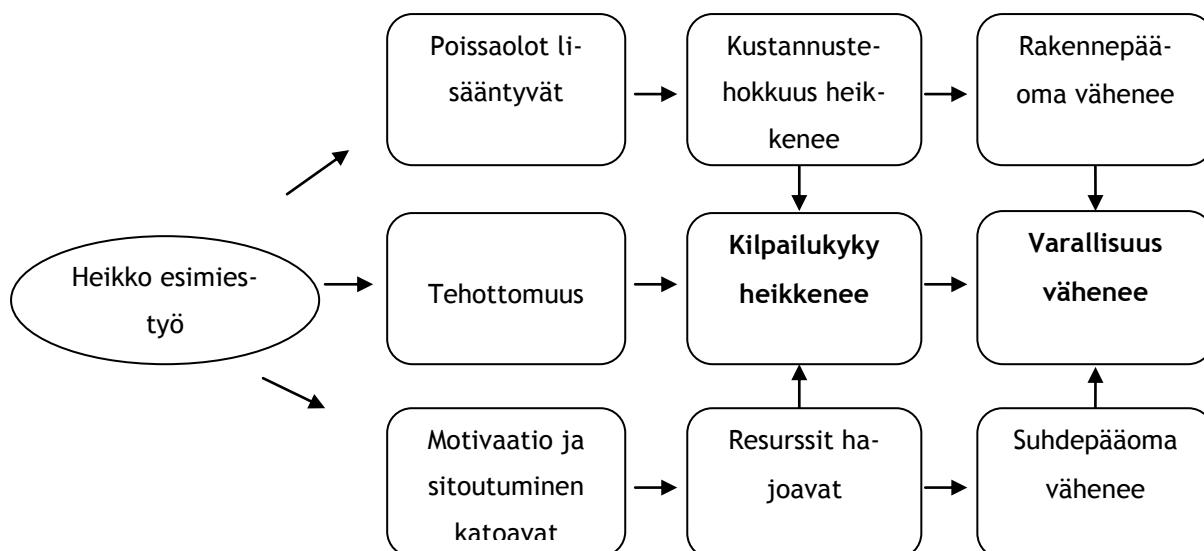
4 Henkilöstöjohtaminen

Johtamisen tarkoituksena on päästä tiettyyn asetettuun päämäärään, joka yleensä liittyy tuloksellisuuteen. Tähän päämäärään pyritään pääsemään työntekijöiden avulla ja heitä johtamalla. Johtamisessa on kyse muihin ihmisiin vaikuttamisesta, joka on mahdollista molemmin puolisen luottamuksen avulla. Luottamusta voidaan rakentaa monella tavalla, mutta oleellisin on lupauksien pitäminen. Lyhyesti ja ytimekkäästi voidaan myös todeta, että luottamus lisää luottamusta. Esimies, joka luottaa alaisiinsa, herättää myös alaisissa luottamuksen tunnetta. Myös kunnioitus ja arvostus toisen sanomisista ja tekoja kohtaa luo luottamuksen tunnetta. Haluttuun päämäärään päästään, kun työntekijät saadaan toimimaan yhdessä yhteisen

päämäärän saavuttamiseksi. Jokaisen työntekijän vahvuudet käytetään hyväkseen ja heitä innostetaan toimimaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiestä voidaankin kuvata innon myyntimieheksi. Henkilöstön kehittäminen, kannustaminen ja rohkaisu saavat työntekijän kuostamaan. Se, minkälaista johtamismenetelmää johtaja käyttää, riippuu siitä, minkälaisen ihmiskuvan hän on omaksunut. (Helsilä & Salojärvi 2009, 106-107.)

Esimehellä on ratkaiseva rooli työntekijöiden viihtyvyyden kannalta. Johtajat vaikuttavat henkilöstöön johtamistyyllillään ja -tavallaan. Johtamisen suunnittelussa tulee miettiä tarkasti, millä lailla henkilöstöä johdetaan. Uusia johtamisoppeja luodaan jatkuvasti ja vuosien varrella yrityksen täytyy mukautua muuttuvien tilanteiden mukaan sopeuttamalla yrityksen toimintaa ja johtamista. Piirteitä, joita johtajalta toivotaan ja vaaditaan, ovat välittäminen, huolehtiminen siitä, että organisaatio toimii perustehtävänsä mukaisesti ja vahvistaa sitä, pitää myös huolen työn tuottavuudesta ja etenkin työntekijöiden työn tuottavuudesta. Lisäksi nykyään johtajan on tärkeää ottaa huomioon yhteiskunnallinen vaikutus ja vastuu. (Nevalainen 2007, 59-66.)

Kaavioista 2 käy hyvin ilmi heikon esimiestyön vaikutukset yrityksen kilpailukykyyn, kuluihin ja sairauspoissaoloihin. Sairauspoissaolojen lisääntyessä kustannukset nousevat, lisäksi heikko esimiestyö heikentää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja yritykseen. Seurauksena yrityksen kilpailukyky ja varallisuus heikkenevät. (Ojala & Ahonen 2005, 95.)



Kuvio 2: Heikon esimiestyön seuraukset (Ojala & Ahonen 96.)

Hyvän henkilöstöjohtajan tunnuspiirteitä ovat muiden ihmisten arvostus, kunnioitus, huomiointi ja hyvien työskentelyedellytysten luominen. Tämän tyylinen johtaja valaa työntekijöihin voimavaroja ja luo hyvää työilmapiiriä. Näillä edistetään hyvinvointitunnetta työyhteisössä. (Helsilä & Salojärvi 2009, 109-110.)

Henkilöstöjohtamisen kenttä jakautuu kolmeen toimintolohkoon: ihmisten johtamiseen (Leadership), henkilöstöresurssien johtamiseen ja työelämän suhteiden hoitamiseen. Jako näkyy lähinnä siinä, että ihmisten johtamisen painopiste on organisaatiopsykologiassa ja -käyttäytymisessä. Työelämään suhteiden hoitaminen sisältää sosiologiaa ja keskittymistä työlaainsäädäntöön. Henkilöstöresurssien johtaminen kallistuu puolestaan enemmän henkilöstöhallintoon ja liikkeenjohtamiseen. Henkilöstöresurssien johtamiseen viitataan aina silloin, kun liikkeenjohtajan päätökset ja toimenpiteet vaikuttavat organisaation ja sen työntekijöiden välisiin suhteisiin. Henkilöstöresurssien johtamisen tavoitteena on taata henkilöstön tarvittava määrä ja laatu. Johtaja pyrkii varmistamaan, että työntekijät työskentelevät motivoituneina yrityksen päämäärän eteen. (Laukkanen, Koskinen & Vanhala 2002, 310-311.)

Henkilöstön johtamiseen oleellisena osana kuuluvat myös henkilöstöstrategia ja henkilöstöpolitiikka. Henkilöstöstrategiaa voidaan kuvaila samalla lailla kuin yrityksen liiketoimintastrategiaa, mutta henkilöstöstrategiassa arvioidaan ja määritellään henkilöstöresurssien johtamisen pitkän tähtäimen suunnitelma sekä henkilöstön määrälliset ja laadulliset tavoitteet. Henkilöstöstrategia tulee aina sitoa liiketoimintastrategiaan. Tällä tavoin henkilöstöstrategia tukee liiketoimintastrategian toteutumista. Henkilöstöpolitiikalla tarkoitetaan toimintaperiaatteita, joita yrityksessä pyritään noudattamaan henkilöstöasioiden hoidossa. Kirjattu, työntekijöille jaettu henkilöstöpolitiikka kuvastaa yleensä minimitasoa, jonka noudattamiseen yritys sitou-

tuu työntekijöitä kohtaan. Henkilöstöpolitiikka laaditaan henkilöstöstrategian pohjalta. (Laukkanen ym. 2002, 312.)

4.1 Henkilöstön työhyvinvoinnin johtaminen osana yritystoiminnan tehostamista

Henkilöstön hyvinvoinnin, jaksamisen ja terveyden tukemisen huomattiin olevan 1980-luvulla huonolla mallilla ja siihen alettiin panostaa enemmän. Silloiset tutkimustulokset osoittivat, että työntekijöiden stressitaso oli korkea ja se vaikutti hyvinvointiin. Työhyvinvointia lähdettiin parantamaan työntekijöiden ehdotuksilla työolojen ja työtehtävien parantamiseksi. Vuosikymmenten mittaan on alettu nähdä henkilöstön hyvinvoinnin merkitys yrityksen taloudelliseen tulokseen. Työyhteisöjä on ryhdytty kehittämään entistä enemmän tuloksen parantamiseksi. Työntekijät sijoitellaan heidän osaamistaan vastaaviin tehtäviin ja tiimityöskentely ja verkostoituminen ovat yleistyneet työpaikoilla. (Lindström & Leppänen 2002, 39-40.)

Tutkimuksen mukaan organisaation tehokkuutta ja työntekijöiden hyvinvointia lisääviä piirteitä ovat avoin kommunikaatio molemmin puolin, henkilöstön kasvu ja koulutus, luottamus, keskinäinen kunnioitus, vahva sitoutuminen perusarvoihin, palkitseminen suorituksista ja työntekijän tietoisuus siitä, miten heidän työnsä edistää organisaation toimintaa. Lisäksi organisaation ja työntekijöiden tehokkuuteen vaikuttavat myös tutkimusten mukaan työn piirteet, organisaation käytännöt ja työilmapiiri. Lisäksi erilaiset kehittämistoimet edistävät tehokkuutta ja hyvinvointia työpaikoilla, kuten esimerkiksi hyvä esimiestuki ja organisaation käytännön toimien parantaminen ja selkeyttäminen. Organisaation tehokkuutta parantavat myös työtyytyväisyys, työntekijöiden monitaitoisuuden edistäminen sekä yhteistoiminnan ja asiakaspalvelutyön kehittäminen. (Lindström & Leppänen 2002, 60-61.)

Yritys on onnistunut terveeseen työyhteisön luomisessa, mikäli työntekijät kokevat työn mielekkääksi, työ vastaa heidän osaamistaan, ja jokaisella on vaikutusmahdollisuus omaan työhönsä liittyvissä asioissa. Työn mielekkyyteen liittyvät osatekijät ovat työsuhteen varmuus, suorituksista palkitseminen ja turvallinen työympäristö. Hyvää henkeä työpaikalle luo myös kyky ratkaista konflikteja, tiimityöskentelytaidot ja halu sitoutua yrityksen perusarvoihin. Organisaation johdon tulee ottaa huomioon tuloksetavoitteet pitkällä aikavälillä, koska suuren voiton tavoittelu lyhyellä aikavälillä voi vahingoittaa hyvää työympäristöä ja olla näin tulevaisuudessa este täydelliselle tehokkuudelle ja hyvinvoinnille. (Lindström & Leppänen 2002, 61-62.)

Kilpailukykyisen yrityksen tunnuspiirteitä ovat kustannustehokkuus, tuottavuus, laadukkuus, asiakastyytyväisyys, innovointikyky, kyky luoda strategisesti tärkeitä kumppanuuksia sekä rakentaa toimiva verkosto ja houkuttaa osajia yritykseen ja pitää heidät. Ei riitä, että yritys on kilpailukykyinen tuote- ja palvelumarkkinoilla, vaan kilpailukyky työmarkkinoilla on myös

oleellisen tärkeää. Yrityksen kannattaa pyrkiä kehittämään imago, joka houkuttelee osajia hakeutumaan yhteistyöhön yrityksen kanssa. Mitä tyytyväisempi työntekijä on työhönsä ja mitä innostuneempi hän on, sitä tyytyväisempiä ovat yleensä asiakkaat, ja sitä kautta yritys saa voittoa. Työntekijöiden tyytyväisyyteen ja motivaatioon voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnilla. (Ojala & Ahonen 2005, 69-71.)

Työhyvinvointi vähentää sairauspoissaolo-, tapaturma- ja työkyvyttömyyskustannuksia. Näin saadaan yrityksen kustannuksia pienennettyä, mikä vaikuttaa kannattavuuteen. Kannattavuuteen vaikutetaan myös työntekijöiden parantuneella hyvinvoinnilla siten, että tuottavuus ja asiakastyytyväisyys paranevat. Tutkimuksin on todettu esimiestyöllä ja henkilöstön viihtyvyydellä olevan selkeä yhteys yrityksen tehokkuuden kanssa. Esimies tekee päätökset henkilöstön hyvinvointiin vaikuttavista asioista, jotka vaikuttavat työpaikalla viihtyvyyteen ja työmoraliin. Työterveyslaitoksen Pientyöpaikkaohjelmassa on tutkittu ja laskettu, että panostamalla työhyvinvointiin yritys voi säästää henkilökustannuksissa vuodessa noin 1000-2500 euroa työntekijää kohden. (Ojala & Ahonen 2005, 69, 72.)

4.2 Motivaatio

Yritystoiminnassa havaittavat ongelmatilanteet liittyvät yleensä henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen, päätöksentekoon, ristiriitatilanteisiin ja kustannuksiin. Henkilöstön motivoituneisuus ja sitoutuminen yritykseen voivat heikentyä, kun päätöksenteko on hidasta tai ailahtelevaa. Motivaatioon ja viihtyvyyteen vaikuttavat myös työn mielenkiinnottomuus, vähäiset vaikutusmahdollisuudet, puutteelliset säännöt, johdon osaamattomuus tai ylikuormitus sekä mielivaltaiset arviointimenettelyt. Ristiriitoja ja konflikteja ilmenee varsinkin silloin, kun keskinäiset odotukset ovat epäselviä tai tavoitteet ja arviointiperusteet ovat ristiriitaisia. (Laukkanen ym. 2002, 205.)

Keskeistä tuloksellisuuden kannalta ovat työntekijöiden motivointi ja työympäristön mielekkyys. Työntekijä usein sitoutuu paremmin työhönsä, kun hän kokee työn mielekkääksi ja tärkeäksi. Siihen vaikuttaa myös työntekijän luottamus, että työtehtävien myötä osaaminen karttuu. Suhde lähimpään esimieheen, muihin tiimin jäseniin ja työtovereihin vaikuttaa myös merkittävästi työntekijän työhön sitoutumiseen. Työntekijöiden motivoitumista ja sitoutumista voidaan mitata erilaisilla mittareilla, esim. miksi ihmiset lähtevät tai jäävät yritykseen, erilaisilla tyytyväisyyskyselyillä ja poissaoloseurannalla. (Motivaatio- ja palkitseminen 2009-2011; Mayo 2001, 151.)

Motivoiva työyhteisö on viihtyisä ja siellä on kiva tehdä töitä. Työyhteisö on silloin ihanteellinen, kun tiimin jäsenet kokevat työtoverit toistensa tukena, eikä kilpailijoina. Esimies on tärkeässä roolissa tiimityön kehittämisessä parempaan suuntaan, jossa työyhteisö koetaan viih-

tyisäksi. Esimies voi kehittää työyhteisön ilmapiiriä mm, palkitsemalla tiimin jäsenet siitä, että nämä auttavat toisiaan ja huolehtimalla siitä, että tiimit jakavat keskenään parhaat käytännöt. Esimiehen tulisi kannustaa alaisia vaikuttamaan omaan työympäristöön ottamalla heitä mukaan toiminnan kehittämiseen. Esimiehen on erittäin tärkeää sanoa, ehdoton ei syrjivälle käytökselle ja puuttua siihen heti. (Motivaatio- ja palkitseminen 2009-2011.)

Motivoituneisuuden tunne lähtee ihmisen sisältä. Se on tila, joka määrittää vireystason, jolla työtehtäviä toteutetaan. Ihmisen motivoituneisuuden tunteeseen ja vireystasoon voidaan vaikuttaa hyvällä esimiestyöllä, avoimella organisaatiokulttuurilla ja vuorovaikutuksella, palkitsemisella ja hyvällä organisoinnilla. Vireystilaan vaikuttavat edellä mainittujen lisäksi myös työntekijän oma fyysinen ja psyykinen terveys ja henkilökohtainen elämäntilanne. Työntekijän motivoituneisuudella on organisaatiolle työn tuloksellisuuteen ja laatuun positiivinen vaikutus. Lisäksi se on työntekijöiden energisyyteen ja hyvinvointiin vaikuttava tekijä, jolla saadaan sitoutettua työntekijöitä yritykseen. (Kaajas, Luoma, Nordlund & Troberg 2004, 20.)

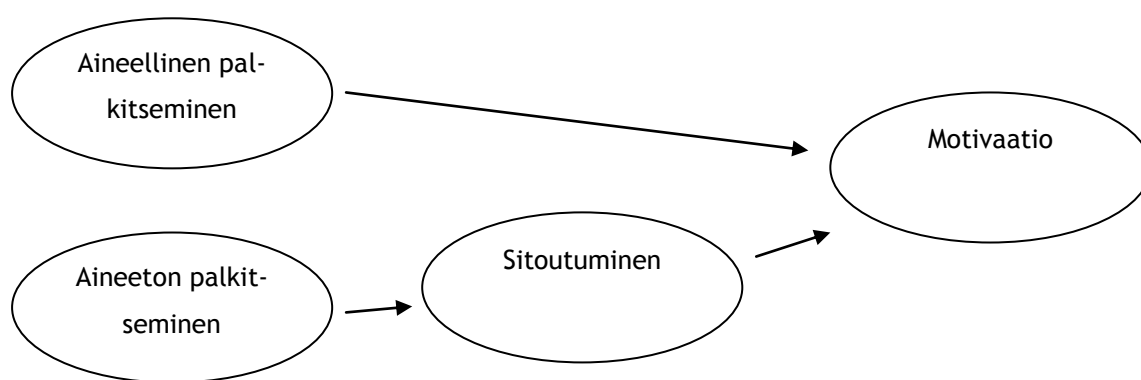
Motivaatio jaetaan kahteen luokkaan, sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan seikkoja, jotka tekevät työstä mielekkään kuten esimerkiksi työ itse, henkinen kasvu, edistyminen, saavutukset ja vastuu. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan ulkoisia kannustimia, jotka vetoavat yksilön tarpeisiin, kuten esimerkiksi palkka, ylennys, hyvät työolosuhteet, kiitos ja turvallisuus. Sisäisen motivaation on havaittu parantavan yksilön luovuutta, kun taas ulkoisia motivaatiokeinoja käytettäessä luovuus, kekseliäisyys ja syvä keskittyminen heikenevät. (Kaajas ym. 2004, 21-23.)

Palkitsemistapoja on kaksi, aineellinen ja aineeton palkitseminen. Aineellinen palkitseminen kattaa kaiken palkitsemisen, minkä voi mitata rahassa. Näitä ovat palkka ja kaikki etuudet kuten autoetu, lounassetelit, bonukset jne. Kilpailukykyinen ja oikeudenmukaiseksi koettu palkka on palkitsemisen kivijalka. Perinteisiä rahallisia palkitsemistapoja ovat tulospalkka, palkkiopalkka, voittopalkka, monitaitoisuuslisät, optiot, henkilöstörahasotot, eläkevakuutukset, osaamiseen perustuva palkkaus ja tiimipalkkiot. (Nieminen & Tomperi 2008, 156.)

Aineeton palkitseminen taas on kaikki muu palkitseminen, mitä ei voida mitata rahassa. Siihen kuuluu tunnustus, kiitos, kunnioitus, arvostus, kouluttaminen, vapaus, vastuu, ja mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin. Tunnustusta ja kiitosta tulee aina antaa työntekijälle hyvin tehdystä työstä. Ilman kunnioitusta ja arvostusta työntekijää kohtaan on turha odottaa sitä työntekijältäkään yritystä ja johtoa kohtaan. Mikäli johto ei panosta työntekijän koulutukseen, ei työntekijä halua kehittyä työssään paremmaksi. Joustavilla työajoilla saadaan työnteosta mielekkäämpää ja työpaikalle on mukava tulla. Vastuun antaminen myös tekee työstä tarkoituksenmukaisempaa, kiinnostavampaa ja auttaa työntekijöitä toimimaan oma-aloitteisemmin ja aktiivisemmin. Jokaisella tulisi olla mahdollisuus vai-

kuttaa työpaikan asioihin. Ilman tätä mahdollisuutta, ei yrityksen johto voi toivoa saavansa hyviä innovatiivisia kehitysideoita työntekijöiltä. (Nieminen & Tomperi 2008, 156-160.)

Kuten kaaviosta 3 käy ilmi, työntekijöiden motivaatioon vaikutetaan kaikenlaisella palkitsemisella. On kuitenkin tutkittu, että työntekijöiden sitoutumiseen yritystä kohtaan vaikuttavat vain aineettomat palkitsemismuodot. Palkka toimii tehokkaana motivoijana työntekijälle, mutta se ei estä heitä vaihtamasta työpaikkaa heti paremman tarjouksen tultua. Huonoksi koettu palkka voi jopa vauhdittaa uuden työpaikan etsimistä. Työntekijöiden sitoutumisen kannalta onkin siis tärkeää kiinnittää huomiota aineettomaan palkitsemiseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 153.)



Kuvio 3: Palkitsemisen vaikutus motivaatioon ja sitoutumiseen (Nieminen & Tomperi, 153.)

Motivaatio muuttuu työntekijöiden uran aikana. Uusi työntekijä on lähes poikkeuksetta valmiiksi motivoitunut. Tätä motivoituneisuustasoa tulee työnantajan pyrkiä ylläpitämään, eikä lähteä sitä keinotekoisesti kohottamaan. Palkitsemisstrategiaa suunniteltaessa tuleekin ottaa huomioon, että eri-ikäiset ja eri elämäntilanteessa olevia ihmisiä motivoivat eri asiat. Optimaalisen motivointistrategian luomiseksi tuleekin kartoittaa, mitkä seikat motivoivat ketäkin työntekijää. Johdon on kyettävä löytämään yhteisiä motivointikeinoja tai pyrkiä poistamaan motivointia vähentäviä seikkoja. On havaittu kuitenkin seuraavien asioiden vaikuttavan suurimman osan työntekijöistä motivoituneisuuden tasoon positiivisesti; mitä ammattitaitoisemmaksi henkilö tuntee itsensä, sitä enemmän hän haluaa vaikuttaa työhönsä. Ylpeyden tunne omaa työtään kohtaan kohottaa myös motivoituneisuutta. Seikat, jotka vähentävät motivoituneisuutta henkilöstä riippumatta ovat: pieni palkka suhteessa odotuksiin, juoksuttaminen ja simputtaminen, ylenkatsominen ja vähätteleminen varsinkin, jos läsnä on muita henkilöitä. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 36-37; Kaajas ym. 2004, 23.)

Henkilöstön kehittäminen lähtee jokaisen työntekijän henkilökohtaisesta kehityssuunnitelmasta. Siinä kirjataan organisaation ja yksilön tavoitteet tarkoituksena saada näiden kesken yksi

yhteinen linja. Osaamisen kehittäminen ei koske vain työntekijän tietoja ja taitoja, vaan sen tarkoituksena on kehittää henkilön koko kyvykkyyttä. Suunnitelmassa tähdätään jo uusiin tuleviin tehtäviin ja haasteisiin. Jokainen työntekijä voi itse valita omat konkreettiset tavoitteet kehitykselleen. (Kauhanen 2007, 147-149.)

4.3 Koulutus

Suomessa on selvästi nähtävissä elinikäisen oppimisen kulttuuri, mikä näkyy aikuisten aktiivisuutena uuden oppimiseen. Yrityksen tulisikin hyödyntää tätä aktiivisesti ja käyttää koulutusta palkitsemisen ja motivoinnin keinona. Erilaisten työaikana tai työn ohessa tapahtuvan oppimisen lisäksi yrityksen kannattaa tukea työntekijöiden halua oppia ja kehittää itseään vapaa-ajallaan, koska tämän tyylinen osaamisen kehittäminen on työnantajalle halpaa. Työnantaja voi kustantaa muun muassa kirjahankinnat ja kurssimaksut. Kun koulutus tapahtuu työajalla, siitä yleensä maksetaan työntekijälle palkkaa, mutta pidempiaikaisten koulutuksien ajaksi työntekijä voi hakea vuorotteluvapaata, joka voi olla kestoaltaan 3-12 kuukautta, tai opintovapaata. Opintovapaata voi käyttää kahdessa tai useammassa jaksossa tai niin, että on osan työpäivästä opintovapaalla. Opintovapaata voi maksimissaan pitää viidessä vuodessa kaksi vuotta. (Kauhanen 2007, 132; Viitala 2007, 196.)

Työntekijä selviytyy sitä sujuvammin ja luotettavammin työtehtävistään, mitä osaavampi hän on. Oppiminen ja osaamisen kehittäminen on ihmiselle luontainen asia ja sen kehittäminen tuottaa mielihyvää. Osaamisen kautta ihminen saa muilta arvostusta ja sen myötä asemansa sosiaalisessa yhteisössä. On jopa tutkittu, että jatkuva kehittäminen ja kouluttaminen edistävät työtyytyväisyyttä ja tunnetta, että on tärkeä ja tarpeellinen henkilö organisaatiossa. (Viitala 2007, 178.)

Viime vuosikymmeninä ei ole enää ollut kenelläkään työntekijällä täyttä varmuutta työn jatkumisesta. Taloudelliset tilanteet vaihtelevat, ja yrityksen tulee olla joustavia kysynnän ja tulojen mukaan. Elinikäinen työpaikka ei ole kenellekään taattu organisaatiosta riippumatta. Työnantajan panostus henkilöstön täydennyskoulutukseen kertoo siitä, että osaamiseen panostetaan ja työntekijöitä halutaan kehittää uusiin ehkä muuttuviin taloustilanteisiin. (Kauhanen 2007, 132.)

Yrityksen näkökulmasta panostaminen henkilöstön kehittämiseen ja koulutukseen tulisi näkyä liiketoiminnan ja laadun tehostumisena ja sitä kautta kannattavuuden parantumisena. Tämän vaikutusketjun selvittäminen ei kuitenkaan ole kovin helppoa. Yksi henkilöstön kehittämisen ongelma on malttamattomuus siinä, ettei suuria mullistuksia tapahdu lyhyellä tähtäimellä. Tuloksia toivotaan yleensä nopeammin, kuin niitä on mahdollista saada. Yritykset mittaavat henkilöstön kehittämisen tuloksia harvoin ja silloinkin yleensä vain koulutetun henkilön tyyty-

väisyyttä, mikä ei kerro yrityksen liiketoiminnan tehostumisesta mitään. Syy kehityksen huonoon mittaamiseen on ollut sen mittaamisen vaikeus ja sen aikaa vievyys. On vaikeaa karsia muut tulokseen vaikuttavat tekijät pois yhtälöstä. Kehittämistoimenpiteiden kokonaisvaltaiseen arviointiin on kuitenkin havaittu olevan hyväksi todettuja malleja, joissa tarkastellaan tarvekartoitusta ja tavoiteasetantaa, kehittämisprosessin suunnitelmaa, suunnitelman toteutusta, saavutettua tulosta, oppimistulosten käytännön vaikutuksia pitkällä tähtäimellä ja tuotosten arviointia. (Viitala 2007, 201-202.)

4.4 Vuorovaikutus työyhteisössä

Kommunikaatioon kuuluu sanojen lisäksi myös sanaton viestintä. Sanaton viestintä kattaa kaiken muun kuin sanallisen kommunikoinnin ihmisten välillä. Jokaisella ihmisellä on taustaolettamus, joka vaikuttaa kuultuun tai kirjoitettuun viestiin. Taustaoletukset ovat olettamia, joiden kuvitellaan sisältyvän asiansyhteyteen, vaikka sitä ei ääneen sanottaisikaan. Kommunikaatio ilman taustaoletuksia ei ole mahdollista. Kuulija ei yleensä kyseenalaista taustaoletuksen viestiä. Puhujan tuleekin ottaa taustaoletukset huomioon puhuessaan, jotta haluttu viesti saataisiin kuulijalle mahdollisimman muuttumattomana. (Suonsivu 2011, 49-50.)

Ensimmäisenä ei ehkä tule ajatelleeksi, että myös kuunteleminen on myös kommunikaatiota. Kuuntelijan ei pidä touhuta muuta sillä aikaa, kun joku puhuu, vaan hänen tulee olla katsekontaktissa puhujaan. Näin osoitetaan, että ollaan kiinnostuneita kuulemaan, mitä toisella on sanottavaa. Puhutun kielen tulee olla soveliasta, toista henkilöä kunnioittavaa ja sen tarkoitus on luoda myönteinen vaikutus kuulijaan. Kommunikaation tulisi aina olla kaksisuuntaista, rehellistä ja luotettavaa. Ideaalein viestinnän muoto onkin dialogi, jossa osapuolet vaihtavat vapaasti kommentteja keskenään, kuuntelevat aktiivisesti ja huomioivat toisten mielipiteet. (Suonsivu 2011, 51; Hokkanen 2008, 20-21.)

Yksi tärkeä yritystoiminnan ja työyhteisön menestymisen kulmakivi on olemassa olevat tiedon jakaminen ja käsitteleminen. Monien yritysten ongelma onkin tiedonkulun tehottomuus. Tiedonkulun ongelmat luokitellaan kahteen osaan, välittömiin ja välillisiin. Välitön ongelma muodostuu silloin, kun olemassa olevaa tietoa ei jostain syystä jaeta eteenpäin. Ongelma on välillinen silloin, kun tietoa, jota luullaan olevan olemassa, ei todellisuudessa olekaan. Tämän kaltaiset ongelmat lähtevät vähäisestä kommunikoinnista ja aiheuttavat yleensä perättömiä huhuja ja väärinkäsityksiä. Huhuista ja väärinymmärryksistä aiheutuu lisää välillisiä ongelmia, ja noidankehä onkin valmis. Tiedosta, jota on saatavilla, aletaan etsiä piiloviestejä, joista tehty tulkinta on yleensä kaukana todellisuudesta. Virheelliset päätelmät ovat yleensä negatiivissävytteisiä ja aiheuttavat runsaasti pelkoa ja epäluuloisuutta. Työyhteisön energia suuntautuu epäoleellisiin piiloviestien tulkintaa, minkä vuoksi työnteko ja yleinen ilmapiiri häiriintyvät. Tieto voidaan kokea vallankäytön välineenä tai henkilökohtaisena omaisuutena, jolloin

sitä ei tahdota jakaa muiden kanssa. Tahattomasti tietoa salaillaan silloin, kun toimenkuvat ovat kovin eriytyneitä. Tuolloin ei hahmoteta koko kokonaisuutta eikä osata nähdä yksittäisen tiedon merkitystä siinä. Avoimella ja tasapuolisella viestinnällä parannetaan työyhteisön toimivuutta kokonaisuudessaan. (Mäkipeska & Niemelä 2001, 85-86; Hokkanen ym. 2008, 20.)

Avoimen keskustelun ja ilmapiirin perusedellytys on turvallisuuden tunne. Turvallisuudentunne tuo ihmisille uskallusta tuoda omat mielipiteensä avoimemmin esille. Voidaan luottaa siihen, että jokainen tulee kuulluksi ja ymmärretyksi. Pelko tyrmytyksi tulemisesta estää vapaan kommunikaation. Tällaisessa tilanteessa yleensä työyhteisöstä löytyy niin sanottu ”kylähullu”, joka protestoi, kapinoi ja kiukuttelee kaikkien puolesta. Hän nostaa esille asioita, joita muut eivät uskalla julkisesti tuoda esiin. (Mäkipeska & Niemelä 2001, 95.)

Koska tieto on yritystoiminnassa tärkeää, tulisi tiedonkulkuun panostaa paljon energiaa. Avoimuus on ensimmäinen asia, mihin tulisi kiinnittää huomiota. Mitä avoimempi vuorovaikutus on, sitä parempi. Työyhteisö tulee ottaa mukaan keskusteluihin, kun ollaan tekemässä päätöksiä muutoksista. Näin luodaan paremmat edellytykset muutosten toteuttamiselle ja niiden sisäistämiseksi koko työyhteisössä. Kun koko työyhteisö saa olla alusta saakka muutosprosessissa, on prosessin eteneminen hidasta, mutta sitäkin varmempaa. (Mäkipeska & Niemelä 2001, 86-87.)

Esimiehen työ koostuu suurelta osin viestinnästä työyhteisölle ja sidosryhmille. Siksi viestintäpolitiikan onkin oltava tarkkaan suunniteltua ja riittävää. Viestintäpolitiikka tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, mitä viestitään ja miten viestitään. Jokaisella työntekijällä tulisi olla hallussaan kaikki se tieto, mitä työn suorittamiseen tarvitaan. Kaikki tieto ei voi olla omaksuttua, joten tulee myös tietää, mistä tietoa saa, kun sitä tarvitaan. Toimiva suhde työntekijöiden ja esimiehen välillä luo parhaimmat edellytykset onnistuneelle esimiesviestinnälle. Uskottavuuden ja arvostuksen esimies saavuttaa liikkumalla työntekijöiden parissa päivittäisissä töissä. Haluttujen tulosten saavuttamiseksi joutuu esimies antamaan tilanteen vaatiessa alaisilleen negatiivistakin palautetta. Negatiivisen palautteen antamisessa tulee olla ammattimainen tilanteen herkkyyden vuoksi. Paras keino on saada työntekijä itse huomaamaan ongelma ja ehkä jopa itse löytämään ratkaisun siihen. Korjaava palaute tulee aina antaa kahden kesken ja rauhallisesti. Huutaminen ja nöyryyttäminen yleensä vain pahentavat asiaa. (Hokkanen ym. 2008, 19-21.)

4.5 Kehityskeskustelu

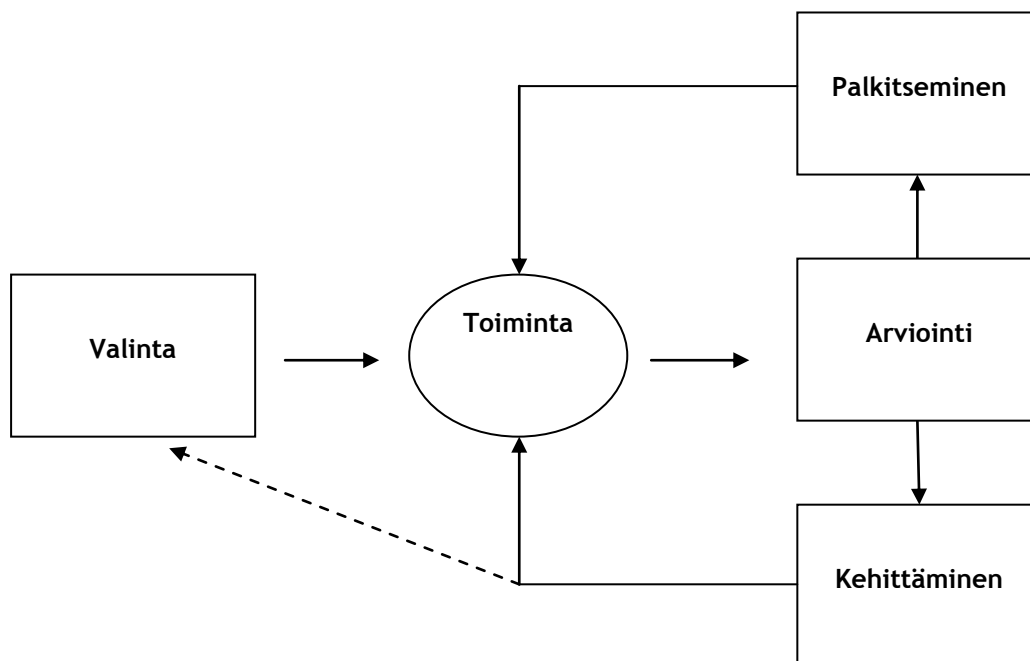
Kehityskeskusteluja käydään säännöllisesti esimiehen ja alaisen välillä. Tarkoituksena on kummankin osapuolen mahdollisuus vaikuttaa, kysyä ja vastata, sekä varmistua siitä mitä toinen toiselta odottaa ja miten häntä arvioidaan. Nykyisin kehityskeskustelujen järjestämistä ei

nähdä yrityksissä vapaaehtoisena toimintana, vaan kiinteänä osana johtamisjärjestelmää ja sitä kautta esimies - alaisyhteistyötä. Joissakin organisaatioissa on otettu käyttöön alaisten aktiivinen osallistuminen kehityskeskustelujen toteuttamiseen. Näin säästetään esimiehien resursseja ja työntekijät saavat tuoda esiin paremmin haluamiaan seikkoja. (Valpola 2003, 10, 13, 50.)

Onnistuneeseen ja menestyksekkääseen kehityskeskusteluun tarvitaan kolme keskustelustuntoa. Ensimmäisessä keskustelussa sovitaan tavoitteista ja miten niitä arvioidaan ja mitataan. Arviointiin liittyvät toimet ja työnkuvaukset käydään alaisen kanssa lävitse. Apuna tehtävien täsmälliseen kuvaukseen voi käyttää esimerkiksi yrityksen arvoja ja toimintatapaohjeita. Arviointikriteerit annetaan kummallekin osapuolelle kirjallisena muistilistaksi. Mikäli tavoitteet ja arviointimenettelyt jäävät epäselviksi, tulevilla keskusteluilla on mahdotonta tehdä johdopäätöksiä yhteisymmärryksessä. Varsinkin kritiikin vastaanottaminen on tuolloin hankalaa molemmiin puolin. (Valpola 2003, 41, 43.)

Toinen keskustelu järjestetään noin parin kuukauden päästä ensimmäisestä. Siinä käydään läpi tavoitteiden toteutuminen. Arvioidaan ja keskustellaan alaisen saavutuksista ja siitä, vastaavatko ne sovittuja. Samalla keskustellaan alaisen työotteesta, työskentelytyylistä ja yrityksen arvojen toteutumisesta. Lopuksi sovitaan uudet täsmennetyt tavoitteet ja arviointimenettelyt seuraavalle seurantakaudelle. (Valpola 2003, 41-42.)

Kolmannen keskustelun voi suorittaa samassa toisen kanssa tai omana erillisenä keskusteluna. Keskustelun tarkoituksena on jäsenellä alaisten kehittymistarpeet ja urasuunnitelmat. Nämä kolme kehityskeskustelun toteutusosaa suoritetaan ennalta sovituin aikavälein. Säännöllisillä kehityskeskusteluilla taataan työntekijöiden tarvitsema ohjaus ja osaaminen. (Valpola 2003, 42 - 43.)



Kuvio 4: Suoritusarvioinnin rooli strategisessa henkilöstöjohtamisessa (Helsilä & Salojärvi 2009, 199.)

Hyvällä valmistautumisella ja jälkitoimenpiteillä voidaan taata kehityskeskustelujen onnistuminen ja niiden pysyminen antoisina. Muutoin keskustelut muuttuvat aikaisempien keskustelujen toistoksi ja turhanoloiseksi rutiiniksi. Luottamus kehityskeskusteluihin luodaan keskustelujen jälkeen tapahtuvilla toimenpiteillä eli miten voidaan vaikuttaa työkuormaan, tehtävänkuvaan, kehittymiseen, yhteistyöhön ja havaittuihin muutostarpeisiin. Mikäli jälkitoimenpiteitä ei suoriteta, voi siitä aiheutua joko kielteinen tai välinpitämätön asenne. Kuviossa 4 on kuvattu suoritusarvioinnin eteneminen. Sitä voidaan hyödyntää kaikissa päivittäisjohtamisen osaluissa. (Valpola 2003, 47-48; Helsilä & Salojärvi 2009, 199-200.)

5 Elämäntapojen vaikutus työhyvinvointiin

Terveys on työkyvyn ja hyvinvoinnin perusta ja voimavara, jota kannattaa vaalia. Vaikka perintötekijät vaikuttavat terveyteen, on elintavoillakin merkittävä vaikutus. Usein kyllä tiedostamme terveelliset elämäntavat, mutta havahdumme kuitenkin terveyden edistämiseen vasta sairastuttuamme. (Rauramo 2004, 49.)

Ihminen tarvitsee ravintoa sekä rakennusaineeksi että polttoaineeksi energiantuotantoon. Monipuolinen ja värikäs ruokavalio edistää terveyttä ja työkykyä. Ruoassa tulee olla useita perusaineita, kuten kuituja, hiilihydraatteja, valkuaisaineita, rasvoja, vitamiineja sekä kivennäisaineita. Näitä kaikkia tarvitaan, jotta keho toimisi parhaalla mahdollisella tavalla. Suositusten mukaan hyvä ja terveellinen ateria koostuu puolet kasviksista, neljännes perunas-

ta, riisistä tai pastasta ja neljännes vähärasvaisesta lihasta, kalasta tai kanaruoosta. Ruokajuomaksi sopii vesi, rasvaton tai vähärasvainen maito tai piimä. Täysjyväleipää voi ottaa lisukkeeksi yksi tai kaksi viipaletta. Välipaloiksi sopivat marjat tai hedelmät. (Rauramo 2004, 49-51.)

Työpaikkaruokailu on tärkeä ravinnon saannin, levon ja virkistykseen kannalta. Sen aikana pääsee hetkeksi irtautumaan työstä ja voi ylläpitää sosiaalisia suhteita. Erityistä tarkkuutta vaativat, vastuulliset ja yksitoikkoiset työt vaativat vastapainoisia taukoja. Lounashetki tarjoaa tähän hyvän päivittäisen tilaisuuden. (Rauramo 2004, 51.)

Säännöllinen syöminen on tärkeää hyvinvoinnin, työtehon ja vireyden kannalta ja rytmittää muutenkin päiväohjelmaa. Epäsäännöllisen ruokailuun liittyvät pitkät aterivälit vähentävät syömisen hallintaa, jonka seurauksena voimakkaan nälän tunteen vuoksi nautitaan liiankin runsaita aterioita. Työpaikalla tulisi kiinnittää erityisesti huomiota niihin, jotka syövät omia eväitään, koska eväiden olisi hyvä olla suositusten mukaisen lautasmallin periaatteita noudattavia. (Rauramo 2004, 51.)

Unen tarve on yksilöllistä ja vaihtelee yleensä kuudesta yhdeksään tuntiin. Univajeen tunnistaa parhaiten seuraamalla omia tuntemuksiaan päiväsaikaan. Keskittymisvaikeudet, alakuloisuus ja ärtyisyys ovat merkki univajeesta. Nyky-yhteiskunnassa on yleistä unettomuus ja päiväaikainen väsymys, mikä vaikuttaa työ- ja toimintakykyyn, kun vireystila heikkenee. Unihäiriöt ovat usein työperäisiä. Liian vähäinen yöuni saattaa johtua ylitöistä ja poikkeavista työajoista. Työperäisiä unettomuushäiriöitä aiheuttavat esimerkiksi kolmivuorityö, johon liittyy unettomuus, jonka pitkistä työrupeamista aiheutuva univaje ja huono unihygienia voivat laukaista. Huonolla unihygienialla tarkoitetaan ennen nukkumaan menoa rauhoittumisen estävät yli-, koti- ja etätyöt. Poikkeavat työajat ja vuorotyö aiheuttavat erityistarpeita työterveyshuollolle. Vuorotyöhön liittyvät terveyshaitat, kuten unettomuus, päiväaikainen väsymys ja ruuansulatuselimistön oireet ovat yleisiä ja vaikuttavat konkreettisesti koettuun terveyteen ja hyvinvointiin. Työterveyshuollon tärkeänä tehtävänä on tunnistaa, ennaltaehkäistä ja antaa terveysneuvontaa sekä hoitaa sairauksia. (Rauramo 2004, 52.)

Aivojen toiminnalle on välttämätöntä riittävä uni ja se ehkäisee myös dementian syntyä. Nukkumisella on todetta olevan suuri vaikutus muistiin, erityisesti pitkäaikaiseen muistiin. Yötyötä ei tulisi jatkuvasti tehdä, koska se on elimistölle haitallista. Unettomuus kaksinkertaistaa työtapaturmien riskin. Satunnainen valvominen ei kuitenkaan aiheuta haittaa. Unta ei pysty varastoimaan, sillä unen aikana aivot niin sanotusti latautuvat. Myös hyvin nukutun yön jälkeet murheet ja huolet saavat oikeat mittasuhteet. (Rauramo 2004, 52 -53.)

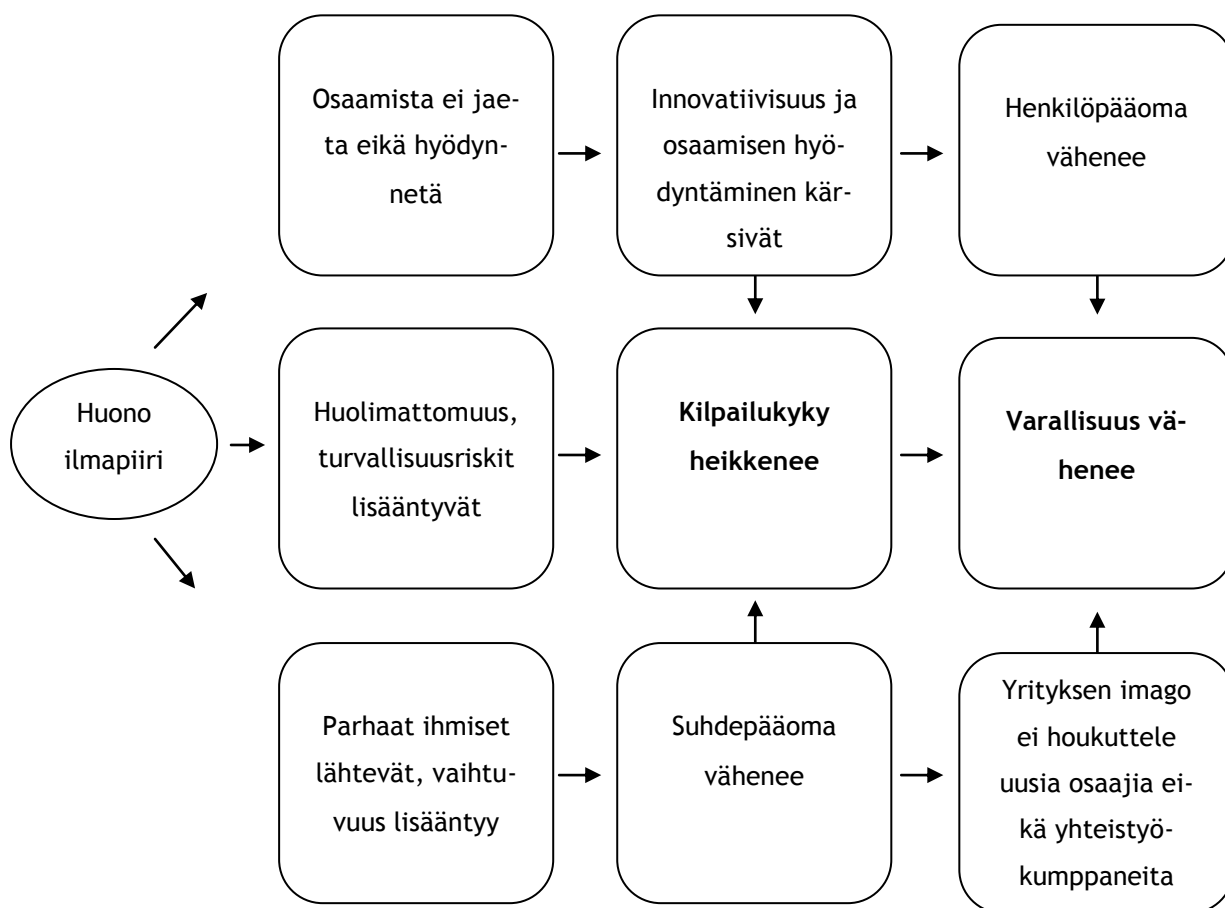
Liikunta on myös tärkeä osa työhyvinvoinnin kannalta. Säännöllisellä ja monipuolisella liikunnalla on merkittävä vaikutus terveyteen ja työkykyyn. Hyvä fyysinen kunto auttaa jaksamaan työssä ja vapaa-ajalla. Liikunnan avulla voidaan edistää myös työ- ja toimintakykyä sekä fyysistä, henkistä ja sosiaalista hyvinvointia. Liikuntaa olisi hyvä harrastaa kahdesta viiteen kertaan viikossa, noin 20-60 minuuttia kerralla. Monipuolinen liikunta sisältää kestävyysliikuntaa, lihaskunto sekä koordinaatioharjoittelua. Työtehtävissä, joissa ollaan paljon paikallaan, tulisi harrastaa taukoliikuntaa. Taukoliikunnalla on todetta olevan tärkeä merkitys vireyden kannalta tuki- ja liikuntaelinten toimintakyvyn ylläpidon lisäksi. Liikunta lisää myös työn tuottavuutta siten, että työntekijöiden imago ja mehenki paranee, tehdyn työn määrä lisääntyy, poissaolot vähenevät, terveydenhuoltokustannukset vähenevät, työtaturmat vähenevät ja työlaatu paranee. (Rauramo 2004, 54-56.)

Hyvinvoiva ja hyväkuntoinen ihminen kykenee toimimaan täysipainoisesti niin työssä kuin yksityiselämässään. Työpaikkaliikunnalla voidaan tukea ja kannustaa työntekijöitä kokeilemaan uusia lajeja ja sitä kautta innostumaan liikunnasta. Keskeistä on myös työviihtyvyyden ja yhteishengen lujittaminen. Tällaisia tapahtumia voivat olla työyhteisölliset liikunta- ja työpäivät. Luonnossa liikkuminen tarjoaa kokonaisvaltaisesti elämyksiä. Yleiskuntoa voi kehittää reippaalla kävelyllä tai hölkällä metsäpoluilla. Vaihtelevat maastot, kalliot, metsäpolut, kanot ja mättäät tarjoavat sopivia harjoitteita tasapainon kehittymiselle. Suunnistus, melonta, pyöräily, hiihto, luontoretket ovat myös liikuntamuotoja, joiden parissa voi kokea kokonaisvaltaista liikuntaa. (Rauramo 2004, 57-59.)

Ylipaino vaikuttaa työssä jaksamiseen ja terveyteen merkittävästi. Lihavuus on seurausta siitä, että päivittäinen energian saanti ylittää päivittäisen kulutuksen. Kun tämä jatkuu pitkään, ihminen lihoo. Ylipaino nostaa verenpainetta, sokeri- ja rasva-arvoja ja altistaa sydän- ja verisuonitaudeille, jotka ovat johtavia kuolinsyitä länsimaissa. Sydän- ja verisuonitauteja voidaan ehkäistä tehokkaasti ruokavaliolla ja liikunnalla. Tunnetuimpia riskitekijöitä ovat runsas suolan käyttö, vähäinen vihannesten ja hedelmien syönti, ylipaino, liikunnan puute, tupakointi ja korkea kolesteroli. Näihin seikkoihin kiinnittämällä huomiota voidaan vaikuttaa eliniän pituuteen. (Rauramo 2004, 57-59; Suonsivu 2011, 22.)

6 Työntekijöiden yhteishengen vaikuttavat tekijät

Esimiehellä on työilmapiirin luomisessa ratkaiseva rooli. Hyvään ilmapiiriin tunnuspiirteitä ovat avoimuus, luottamus, arvostus ja avuliaisuus. Toimivaan ja viihtyisään työyhteisöön kuuluu avoin keskustelu työhön liittyvistä asioista ja toisien auttaminen, jokainen luottaa toiseen ja kunnioittaa toisen osaamista. Esimies voi luoda omalla esimerkillään työyhteisöön näitä tunnuspiirteitä. (Helsilä & Salojärvi 2009, 107.)



Kuvio 5: Huonon työilmapiirin seuraukset (Ojala & Ahonen 2005, 95.)

Jokainen työntekijä haluaa, että työtään arvostetaan. Arvostus, jonka saa työtovereilta koetaan tärkeämmäksi kuin yleinen arvostus työstä. Työtoverin on ehkä vaikeaa kertoa suoraan arvostavansa työtoverin työtä. Arvostaminen kuitenkin näkyy selkeästi omassa toimintatavassa työtovereita kohtaan. Olemalla kiinnostunut ja utelias toisen tekemää työtä kohtaan ja kysymällä neuvoa työtoverilta voi osoittaa arvostustaan. Voi kertoa suoraan, että arvostaa toisen työtä, mutta harvoin kuitenkaan osataan puhua suoraan. Työtä ei tehdä vaan palkan vuoksi, vaan halutaan kokea, että osaamista, ammattitaitoa, huolellisuutta ja työpanosta arvostetaan. (Furman & Ahola 2002, 20-22.)

Työtovereiden myönteinen palaute vaikuttaa yhteishenkeen. Usein positiivista palautetta ei kuitenkaan osata ottaa vastaan ja ollaan vaatimattomia. Positiivisen palautteen antajalle voi kuitenkin tulla vaivaantunut olo, jos vastaanottaja on negatiivinen. Positiiviseen palautteeseen tulee myös osata vastata ja antaa positiivista palautetta antajalle takaisin. Positiivisen palautteen antamiseen on kuitenkin hyvä pyytää lupa työtoverilta, jolloin palautteen antamisenkin saattaa sujua vaivattomammin. (Furman & Ahola 2002, 23-25.)

Huumorilla on koettu olevan positiivinen vaikutus ihmisen hyvinvointiin. Nauru edistää henkistä ja fyysistä terveyttä ja kykyä ratkoa ongelmia, se parantaa myös elämänlaatua. Huumorilla on todettu olevan vaikutus ihmisen immunitettiin-järjestelmään, jolloin se suojaa ihmisiä infektioilta. Huumori vähentää stressiä ja ehkäisee uupumusta. Nauruterapiaa käytetään vähentämään stressiä: ryhmään osallistuvat kerääntyvät sovittuina aikoina hohottamaan yhdessä. Huumori lisää ongelmanratkomisen taitoja: silloin kun emme ole vakavia ongelman ratkomisen sujuu paremmin. Luovuus ja kekseliäisyys tulevat myös paremmin esille huumorin avulla. Huumori myös lisää viihtymistä työssä. Vuorovaikutusta voidaan edistää huumorilla ja se myös yhdistää ihmisiä toisiinsa. Ihmiset, jotka viljelevät huumoria ovat aarteita. (Furman & Ahola 2002, 33-35, 38.)

Työniloa tuo onnistuminen työssä ja siinä mitä tekee. Kokeaksemme onnistumisen ilon, meidän täytyy huomata onnistumisemme. Jotta huomaamme onnistumisemme, meidän täytyy pitää onnistumisiamme huomaamisen arvoisina. Onnistumisen tunne, jonka voi kokea muiden ihmisten kanssa on merkityksellistä, vaikka varmasti on myös ihmisiä, jotka voivat kokea onnistumisen iloa myös yksin. (Furman & Ahola 2002, 43-45.)

Toimivan työyhteisön salaisuuksia on välittäminen. Välittäminen tarkoittaa monenlaisia asioita. Välittäminen on toisten huomioimista, kiinnostusta muita ihmisiä kohtaan, kuuntelemista, lohduttamista, rohkaisemista, kannustusta, opettamista, auttamista sekä surujen ja murheiden jakamista. Työyhteisössä välittäminen tarkoittaa yleisesti sanottuna sitä, että työntekijät tervehtivät toisiaan, osoittavat kiinnostusta toisia kohtaan ja ovat valmiita tarvittaessa auttamaan ja tukemaan toisiaan. Tervehtiminen työyhteisössä koetaan usein erittäin tärkeäksi viihtyvyyden kannalta. Joskus kiireen keskellä tervehtiminen ja kuulumisten kysyminen saattavat unohtua, vaikka niiden muistaminen olisi tärkeää. Tervehtimisen laiminlyöminen saattaa tuntua välinpitämättömyytenä ja se koetaan loukkaavaksi. Tervehtimisen lisäksi on myös tärkeää olla kiinnostunut siitä, mitä työkaverille kuuluu ja ajoittain kysyä sitä. Kiinnostus on katsekontaktin hakemista ja kyselemistä, halua tietää lisää ja jatkokysymyksiä tekemistä. Kiinnostumisen osoittaminen työtovereille sellaisia asioita kohtaan, jotka ovat toiselle tärkeitä, koetaan mieluisana. (Furman & Ahola 2002, 53-57.)

Työyhteisöön liittyy myös ongelmia, joita on vaikea ratkoa. Ongelmat yhteisössä eivät aina selviä puhumalla, koska ongelmille pyritään löytämään ratkaisu, joka löytyy korjaamalla ongelman aiheuttaja. Kun työyhteisössä lähdetään etsimään ongelman aiheuttajaa, työntekijät saattavat ryhtyä syyttelemään toisiaan. Syyttely taas saattaa paisuttaa ongelmaa eikä tuo toivottua ratkaisua. Ongelmia työyhteisössä tulisi pyrkiä ratkomaan tavoitteeskeisesti. Ongelmana saattaa esimerkiksi olla se, että työntekijät eivät kuuntele toisiaan, jolloin asetetaankin työyhteisölle tavoitteeksi kuunnella työtovereita. Näin ei tarrauduta itse ongelmaan, joka ei yleensä johda mihinkään. (Furman & Ahola 2002, 65-67.)

Kritiikkiä kohdataan työyhteisössä työntekijöiden kesken. Työyhteisössä tulee tilanteita, jolloin työtoverille haluaisi antaa kritiikkiä ilman, että työtoveri loukkaantuu. Haasteellista on antaa rakentavaa kritiikkiä työtoverille, niin että asiaan saisi muutoksen. Kritiikkiä annettaessa olisi tärkeää keskittyä uusien toimintatapojen löytämiseen, eikä niinkään tuoda esiin, että vanhat tavat ärsyttäisivät. Rakentavaa kritiikkiä annetaan kehitettäviin kohtiin positiivisella tavalla, jossa kehitettäviä asioita lähestytään ratkaisukeskeisesti. Ratkaisukeskeisellä lähestymisellä tarkoitetaan keskittymistä ratkaisuihin, ei niinkään ongelmiin. (Furman & Ahola 2002, 104-107.)

7 Tutkimuksen toteutus

Teetimme kumppanuusyritykselle työhyvinvointikyselyn, jolla halusimme kartoittaa työntekijöiden työhyvinvointia ja motivoituneisuutta. Kysely muodostui neljästä avoimesta kysymyksestä. Osallistuimme yrityksen hyvinvointitapahtumaan, jossa keräsimme vastaukset kyselyyn.

Kyselyn tarkoituksena on selvittää työntekijöiden tämän hetkinen työssä jaksaminen ja sitä tukevat ja haittaavat tekijät. Kyselyssä kysyttiin millaiseksi työntekijät kokevat työilmapiirin ja työssä jaksamisen. Selvitimme myös työntekijöiden tämän hetkistä motivoituneisuutta ja sitä miten sitä voisi lisätä. Työntekijöiltä pyydettiin myös kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi.

Kyselyn tekeminen ja purkaminen antoi meille uutta tietoa työhyvinvointi-käsitteen laajuudesta ja siitä, kuinka eri ihmiset tarkastelevat käsitettä eri näkökulmista. Vastauksien perusteella pyrimme saamaan konkreettisen kuvan yrityksen työntekijöiden työhyvinvoinnista. Tuloksia tarkastelemalla pyrimme antamaan yritykselle mahdollisia parannusehdotuksia. Työntekijöiden hyvinvointi on yritykselle arvokasta tietoa.

7.1 Kyselyn toteuttaminen ja ongelmat

Kysely työhyvinvoinnista kumppanuusyrityksen työntekijöille järjestettiin yrityksen työhyvinvointitapahtumassa huhtikuussa 2011. Tapahtumassa oli erilaista aiheeseen liittyvää ohjelmaa ja meidän kyselyllemme oli varattu vastausaikaa ohjelmien lomassa. Olimme tapahtumassa esittelemässä itsemme ja seurasimme kyselyyn vastaamista. Kyselylomakkeet kerättiin palautuslaatikkoon nimettöminä.

Koko yrityksen henkilökunnasta tapahtumaan osallistui 30 henkilöä eri osastoilta. Vastauksen saimme kaikilta läsnä olleilta. Olemme erittäin tyytyväisiä vastausprosenttiin ja näillä saamme kattavan käsityksen työntekijöiden jaksamisesta. Pyysimme vastaajia vastaamaan kyselyyn

kokonaisilla lauseilla ja perustelemaan vastauksensa. Olimme iloisia siitä, että moni oli näin tehnyt. Suurin osa oli myös jaksanut paneutua vastaamaan kysymyksiin perusteellisemmin.

Kyselyä tehtäessä nousi esille työntekijöiden epävarmuus vastauksen nimettömänä pysymisestä, koska heidän mielestään käsiala saatetaan tunnistaa. Työyhteisö on kooltaan suhteellisen pieni ja tiivis, ja työntekijät tuntevat toisensa. Vakuutimme vastaajille, että kyselylomakkeet jäävät ainoastaan meidän käsiimme ja luomme erillisen yhteenvedon työnantajalle. Tämä herätti luottamusta vastaajissa. Yhdeksi ongelmaksi tulosten tarkastelussa osoittautui eri käsialojen tulkitseminen, joka oli toisinaan haastavaa ja vei aikaa. Ainoastaan yksi vastaus jäi kokonaan tulkitsematta erittäin epäselvän käsialan vuoksi ja yksi vastauksista oli käyttökelloton, koska vastaaja ei selkeästi ollut vastannut tosissaan kysymyksiin, vaan vastannut aiheen vierestä.

Vastauksista saamme paljon oleellista ja tärkeää tietoa irti, jota voimme käyttää analysoidessa työntekijöiden työhyvinvointia. Yllätyimme saadessamme paljon hyviä vastauksia ja erilaisia kokemuksia työhyvinvoinnista. Pelkäsimme vastausten jäävän suppeaksi ja vastausprosentin pieneksi. Uskomme tästä olevan hyötyä työyhteisölle tulevaisuudessa. Koemme hyväksi asiaksi työnantajan aidon kiinnostuksen aiheeseen ja uskomme johtopäätöksien kiinnostavan johtoa.

Jälkeenpäin ajateltuna meidän olisi pitänyt toteuttaa kysely rauhallisemmassa ympäristössä, jotta vastaajat olisivat saaneet keskittyä kyselyyn omassa rauhassa, heille itselleen sopivaan aikaan. Tilan tiivis tunnelma ei tuonut parasta mahdollista rauhaa keskittyä kyselyyn vastaamiseen ja olisimme toteuttaneet kyselyn heti tapahtuman alussa, jolloin keskittyminen olisi ehkä ollut parempaa.

7.2 Aineiston käsittely

Kyselyn tarkoitus oli kartoittaa yrityksen työntekijöiden työhyvinvointia, jaksamista, motivoituneisuutta ja työilmapiiriä. Etenemme arvioinnissa laadullisen tutkimuksen ja sisällön analyysin menetelmin.

Vastauksien perusteella valitsimme mielenkiintoisimmat kysymykset, jotka nousivat esiin tutkimuksesta. Kiinnostuksen kohteiksi nousivat:

- Miten työilmapiiriä ja motivoituneisuutta voitaisiin kohentaa yrityksessä?
- Miten esimiehen ja työntekijöiden keskinäistä viestintää parannettaisiin?

Analysointimenetelmänä käytämme laadulliseen tutkimukseen kuuluvaa sisällön analyysiä. Vastajamäärän ollessa pieni sisällön analyysi on paras mahdollinen menetelmä meidän tutkimuksessa. Tällä menetelmällä saadaan aineistosta mahdollisimman paljon irti ja hyvä kuva kokonaisuudesta. (Alasuutari 1999, 50.)

Tuomen ja Sarajärven (2002, 94) mukaan on tärkeä pohtia miksi juuri valitut kysymykset ovat tärkeimmät ja keskeisimmät tutkimuksessa. Heidän kuvaamissaan etenemisen vaiheissa on tärkeä koota keskeisimmät ja kiinnostavimmat kysymykset, niin kuin sisällön analysointiin kuuluu.

Lähdimme tulkitsemaan vastauksia siten, minkälaisia ajatuksia kysymyksistä nousi. Jaoimme samankaltaisia vastauksia erilaisiin ryhmiin erivärisillä kynillä merkatien. Tutkimme kuinka paljon samantyyppisiä vastauksia oli tullut. Poimimme myös sieltä eniten kiinnostavimmat ja eroavat vastaukset, joita lähdimme pohtimaan tutkimuksessa. Sitten lähdimme kirjoittamaan yhteenvetoa tutkittavasta aineistosta.

Havaintojen pelkistäminen ja arvoituksien ratkaiseminen ovat oleellista laadullisessa analyysissä. Näitä voi erotella vain analyttisesti; käytännössä ne nivoutuvat aina toisiinsa. Arvoituksen ratkaiseminen laadullisessa analyysissä tarkoittaa sitä, että tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tulkittavasta ilmiöstä. Tätä vaihetta nimitetään tulosten tulkinnaksi. Arvoituksien ratkaisemisen yhteydessä tulevat esiin uudet kysymystenasettelut, mitkä johtavat uusiin pelkistämisen vaiheisiin. (Alasuutari 1999, 39, 44.)

Alasuutarin (1999, 40) mukaan pelkistäessä havaintoja voi erottaa kaksi eri osaa. Ensin tarkastellaan aineistoa tietystä teoreettisesta näkökulmasta. Tarkasteltaessa aineistoa kiinnitetään huomiota kysymyksen asettelun ja teorian kannalta vain olennaisiin asioihin tutkimuksessa. Tällöin saadaan analyysin kohteena oleva aineisto pelkistettyä hieman hallittavammaksi kokonaisuudeksi käsitellä. Toisessa vaiheessa yhdistetään havaintoja, jolla saadaan myös karsittua havaintojen määrää. Näin saadaan tehtyä etsimällä havainnoista yhdistävä piirre tai nimittäjä, jonka mukaan aineistoa voidaan yhdistää ja ryhmitellä.

Aineistosta erilaisuudet ja poikkeavuudet suhteutetaan kokonaisuuteen, jotka ovat varsinaisen tutkimuksen kohteina. Laadullisessa analyysissä yksikin poikkeus kumoaa säännön ja sitä tulee ajatella silloin uudelleen. Laadullisessa analyysissä ovat tärkeitä ihmisten ja havaintoyksiköiden välillä olevat erot. Näistä saa usein johtolankoja siitä, mistä jokin asia johtuu tai tekee sen ymmärrettäväksi. Hyvä asia on, että eroja on helppo löytää. (Alasuutari 1999, 41-43.)

8 Tutkimustulokset

Seuraavassa esittelemme kyselyn keskeisimpiä vastauksia sisällönanalyysin kriteerein. Vastaukset ovat olennaisin osa tätä tutkimusta. Ensimmäisenä kysymyksenä kysyttiin millaiseksi henkilökunta koki työhyvinvoinnin ja jaksamisen työpaikalla. Vastanneista suurin osa kokee työhyvinvoinnin ja jaksamisen tällä hetkellä hyväksi tai kohtalaiseksi.

Otalan ja Ahosen mukaan (2003, 19 - 22) työhyvinvointi yksilötasolla tarkoittaa muun muassa mielekästä ilmapiiriä, ylpeyttä ja iloa onnistumisesta, uuden oppimista, hyvät työvälineet ja työterveydenhuolto. Siihen vaikuttaa suuresti myös se miten ihmiset kokevat olonsa työpäivän aikana.

”Jaksan erittäin hyvin. Viihdyn erittäin hyvin. En halua eläkkeelle.”

”Voin hyvin, jaksan hienosti. Pystyn enempääkin niin kauan kuin kunto riittää ja terveyttä”

”Olen jaksanut mielestäni hyvin”

”Työhyvinvointi on hyvä ja jaksan ihan hyvin. Joskus tunnen turhautumista, mutta en ole väsynyt työhöni.”

”Voin hyvin työpaikalla. Koen jaksavani paremmin yritys X:n palveluksessa kuin aikaisemmissa työsuhteissani”

”Kohtalaisen hyväksi omalla osastolla”

”Kohtalaiseksi, kiirettä välillä liikaa”

Työyhteisössä positiivisuus, iloisuus ja innostus tarttuvat ja onkin hienoa, että vastausten perusteella positiivista energiaa löytyy. Energiaa syntyy silloin koko työyhteisöön. (Ojala & Ahonen 2003, 20.)

Vastauksista nousi esille myös työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen olevan laskussa. Koettiin töitä olevan enemmän mitä jakettaisi tehdä, mikä heikensi työhyvinvointia ja jaksamista. Vastaajat kokevat työmäärän lisääntyneen henkilöstö vähennysten vuoksi, joka aiheuttanut riittämättömyyden tunnetta. Töiden jakautumiselle toivottiin parempaa tarkastelua. Osa vastaajista myös koki työnsä ajoittain liian kiireiseksi. Ojala ja Ahola (2005, 93) toteavatkin, että työssä alkaa jaksaa huonommin silloin, kun työntekijä kokee, ettei pysty hallitsemaan työ-

tään. Tähän vaikuttavat osaamisen puute ja työnkuvan muutokset, joihin ei ole aikaa tai resursseja perehtyä.

”Tykkään olla yritys X:ssä, mutta välillä ei fyysinen ja psyykinen kunto kestä. Työssä syntyy paljon tilanteita joissa ei tiedä miten toimia.”

”Se on riittävä, että jaksan tehdä itselleni kuuluvat työt, mutta en kerkiä tekemään kaikkea mitä haluaisin”

”Tähän asti se on ollut todella heikkoa isojen muutosten takia. Tilanne on kuitenkin lähtenyt paranemaan, mutta uhkia on vielä.”

”Juuri tällä hetkellä on tullut sen verran kylmää vettä niskaan johdon taholta, että työfiilis on huono. Ristiriita vaatimusten ja rahkeiden välillä aiheuttaa stressiä, ei niinkään työmäärä.”

”Työssä jaksaminen on vaikeaa ja uuvuttavaa. Hyvinvointi on huonontunut parin viime vuoden aikana. Osastolla liian vähän työntekijöitä”

Yllä olevista vastauksista heijastuu työmäärän lisääntymisen vaikutus työhyvinvointiin. Liian suureksi koetulla työmäärällä on laskeva vaikutus työssä jaksamiseen. Liialliseen kuormitukseen tulee puuttua jo ennen kuin ongelma pääsee syntymään. Seikkoja, joilla pystytään ennaltaehkäisemään oireita, ovat työaikajärjestely, työntekijöiden vaikutusmahdollisuus, työmäärä, mahdollisimman suuri tuen tarjoaminen ja työnkuvan muokkaaminen osaamista vastaavaksi. (Suonsivu 2011, 34-35.)

Motivointi ja työympäristön mielekkyys ovat keskeistä tuloksellisuuden kannalta. Työssä mielekäs ilmapiiri ja tärkeäksi koettu työ vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen merkittävästi, tällöin työntekijä sitoutuu paremmin työhönsä. Suhde lähimpään esimieheen, muihin tiimin jäseniin ja työtovereihin vaikuttaa myös merkittävästi työntekijän työhön sitoutumiseen. (Motivaatio- ja palkitseminen 2009-2011.)

Motivaatio vaikuttaa työntekijöiden energisyyteen ja hyvinvointiin ja sillä saadaan sitoutettua työntekijöitä yritykseen. Motivoituneisuuden vaikuttavat myös työntekijän oma fyysinen ja psyykinen terveys ja henkilökohtainen elämäntilanne. (Kaajas ym. 2004, 20.)

”Kyllä, täysillä”

”Erittäin motivoituneeksi”

”Kyllä, koen saavani hyvin haasteita ja tehtäviä työtehtävikseni”

”Kyllä... omalta osaltani... Muiden motivointi on välillä vaikeaa”

”Olen motivoitunut työstäni, vaikka viimeaikaiset vastuualueiden hämärtymiset syövät motiivitumista”

”Kuukausi sitten motivaatio täysin hukassa, mutta nyt motivaatio parempi”

”Tehtävään mihin minut on palkattu olen motivoitunut, mut on paljon muitakin tehtäviä mitkä on annettu.”

”Koen vielä motivaatiota, mutta täytyy myöntää, että välillä motivaatio kateissa. Johtuu ehkä työtehtävistä, joita en aina olisi valmis tekemään”

Vastanneista lähes kaikki kokivat olevansa jossain määrin motivoituneita työhönsä. Henkilökunta vaikuttaa pitävän työstään ja omista vastuualueistaan, mutta kuitenkin uudet vastuualueiden jaot ja lisääntyneet työtehtävät vaikuttavat motivaatioon heikentävästi. Työmäärä myös koetaan liian suureksi, mikä tekee työn epämiellyttäväksi. Työntekijöiden vahva motivaatio on hyvä asia. Sitä voidaan kohentaa ja tukea pienilläkin asioilla, kuten esimerkiksi koulutuksilla ja esimieheltä saadulla tuella. Työntekijät kaipaavat myös enemmän tukea esimieheltä. Työntekijät kokevat johdon etäiseksi ja vaikeasti lähestyttäväksi ja omien mielipiteiden esittäminen koettiin turhaksi. Vaikuttaisi siltä, että henkilökunnan ja johdon välinen kommunikaatio takeltelee. Tästä johtuen tapahtuu väärinymmärryksiä ja muutokset tuntuvat hankalilta.

Motivoituneisuutta työntekijöiden keskuudesta löytyy paljon, mutta epäselvät työnkuvat ja työn määrän paljous ovat heikentäneet motivaatiota. Henkilökunnan motivaatioon heikentävästi ovat vaikuttaneet myös uudet työtehtävät, jotka eivät ole heidän mielestään kovin mielenkiintoisia. Henkilökunta on selvästi motivoitunut omien entisten työtehtäviensä hoitamiseen. Henkilökunnan vähentynyt motivaatio on laskenut siitä, mitä se joskus on ollut.

Esimies on kiinnostunut henkilökunnan motivoituneisuudesta, joka näkyy erilaisissa motivaatiotapahtumissa, joissa henkilökunnan motivoituneisuutta pyritään tukemaan ja pitämään yllä. Näin ollen on tärkeää selvittää ja sitä kautta puuttua motivaatiota heikentäviin epäkohtiin. Henkilökunnan motivaatiota on selvitetty yrityksessä erilaisilla kyselyillä.

Johtamisella on koettu olevan suuri vaikutus työhyvinvointiin. Johtaminen vaikuttaa myös suoraan työntekijän motivaatioon, sitoutumiseen, töiden järjestelyyn, yhteistyömahdollisuuksi-

siin ja ihmisten resurssien tehokkaaseen hyödyntämiseen. Työnantaja ei kuitenkaan yksinään pysty olemaan vastuussa kenenkään hyvinvoinnista. Henkilökohtaiseen hyvinvointiin tulee itse myös vaikuttaa sitä ylläpitämällä ja kehittämällä. (Ojala & Ahola 2003, 22-24.)

”En niin paljon kuin aikaisemmin”

”Ehkä vielä vähän motivointi on laskenut”

”Kohtuullisesti. Kaipaankin kyllä haasteita, toivoisin että minulta vaadittaisiin enemmän”

”Aika rutiininomaisiksi työt ovat muodostuneet”

”Motivointi firman osalta aika olematonta. Itse motivointi on kunnossa, tosin jaksaminen hämärtää motivointia.”

Vaikka työntekijät kokevansa olevan motivoituneita työhönsä, toivotaan yritykseltä kuitenkin enemmän motivointia ja kannustusta. Motivaation heikkenemiseen on ilmeisesti vaikuttanut yleinen talouden taantuma, jonka vuoksi on jouduttu irtisanomaan työntekijöitä. Irtisanomisten vuoksi on myös työmäärä lisääntynyt.

Viihtyisä työyhteisö on motivoiva ja siellä on kiva tehdä töitä. On tärkeää, että työtoverit työskentelevät yhdessä yhteisten tavoitteiden eteen, eivätkä kilpaile keskenään. Esimies on tärkeässä roolissa tiimityön kehittämisessä. (Motivaatio- ja palkitseminen 2009 - 2011.)

Työyhteisön ilmapiiri koetaan kohtalaiseksi. Ilmapiiri koetaan hyväksi omien tiimien keskuudessa ja työkavereista pidetään. Varsinkin osastojen sisällä ilmapiiri kuvailtiin erinomaiseksi.

”Työkaverit ovat mukavia”

”Yleensä loistava. Lama vaikutti syvästi. Organisaatiouudistukset ovat vaikeita asioita. Yritys X:t ovat upeeta porukkaa”

”Työtovereiden välillä hyväksi, johdon takia yleisilmapiiri huono”

”Oman osaston on ok.. jaksetaanko kuinka kauan..”

”Omalla osastolla hyväksi, muilla huonoksi”

”Osastolla ok, mutta talossa parantamisen varaa”

Yrityksen ilmapiiri on työntekijöiden mukaan huononemassa. Hyvät työkaverit vaikuttavat kuitenkin olevan kantava voima työyhteisössä, mutta tiimien välinen työilmapiiri on huonontunut aiemmasta. Tähän saattaa vaikuttaa taantumasta johtuva töiden uudelleen jako, joka aiheuttaa työmäärien vertailua yrityksen sisällä. Henkilökunta ei ole sisäistänyt tapahtuneita muutoksia vielä täysin, mikä voi olla syynä heikentyneeseen ilmapiiriin.

”Hyvä, mutta usein pienistä asioista tehdään liian suuria ns. käytäväkeskusteluissa”

”Se on kohtalainen, mutta ei niin hyvä mitä se on ollut. Ilmapiiri on huonontunut tasaista taitia viimeiset kymmenen vuotta.”

”Huonontunut viime vuosina, mutta kohtalainen yhä.”

”Hieman huonoksi”

”Joskus aika ankea”

”Huonontunut. Menneet lomautukset vaikuttivat asiaan ratkaisevasti. Kun tulin taloon, ilmapiiri oli hyvä, nyt sanoisin sen olevan huonohko”

”Tukijoukkojen keskuudessa aika huonoksi. Negatiivinen asenne vallallaan”

”Kuohuntaa. Porukka tosi hyvää. Johdonkin pitää ”myydä” uudet ajatukset/toimenpiteet henkilöstölle positiivisesti eikä kurjuudella uhaten. Kaikki haluaa kuitenkin tulevaisuudelta hyviä asioita ja eteenpäin menoa, ei paikoillaan junnaamista”

”Ikävä nariseva tunnelma. Turhia ongelmia monellakin, takerrutaan sellaisiin ongelmiin mitä ei mitenkään pysty parantamaan, turhaa pattia tuhlata”

”Aika kireä. Ihmisillä ei ole enää aikaa toisilleen.”

”Riitaisa ja syyttelevä, johdon ja työntekijöiden välillä luottamuspula”

Yrityksen yleinen työilmapiiri on huonontunut aiemmasta. Kehno ilmapiiri näkyy mm. tiimien välisessä yhteistyössä. Tiimien välinen yhteistyö ei ole paras mahdollinen ja yhteistyöhön varmasti vaikuttaa työnkuvista johtuvat epäselvyydet. Kilpailu eri tiimien välillä vaikuttaa negatiivisesti myös yhteishenkeen. Työilmapiiriä kuvailtiin kireäksi, riitaisaksi ja syytteleväksi. Yleisenä vaikutelmana nousi negatiivinen tunnelma työntekijöiden keskuudessa.

Työilmapiiriä yrityksessä pyritään tukemaan yhteisillä yhteishenkeä kohottavilla tapahtumilla. Yrityksen arvomaailmaan kuuluu tasa-arvoisuus, jota jokaisen tulee kunnioittaa. Työpaikkakiusaamista ei myöskään hyväksytä. Työnantaja onkin kiinnostunut seuraamaan työilmapiiriä erilaisilla kyselyillä säännöllisin väliajoin sekä tarkkailemalla ja kuuntelemalla yleistä tunnelmaa yrityksessä. (Intranet 2011)

Huono työhyvinvointi ja työilmapiiri voi vaikuttaa siten, että kaikki voimavarat menevät miettien kireää tunnelmaa tai epämiellyttävää oloa. Ilmapiiriin ja hyvinvointiin on tärkeä kiinnittää huomiota. Hyvä työhyvinvointi vaikuttaa myönteisesti ja energian voi käyttää yhteisesti sovittujen tavoitteiden saavuttamiseen. (Ojala & Ahonen 2003, 19-20.)

Yhtenä tärkeänä kysymyksenä lomakkeessa oli, mitä puutteita työpaikan työhyvinvoinnissa on ja miten sitä voisi kehittää. Henkilökunnan kehitysehdotuksina nousi esille yhteisen toiminnan lisääminen. Yhteishengessä koettiin olevan puutetta, toivottiin enemmän suoraa ja avointa keskustelua. Henkilöstö kokee myös, ettei sitä kuunnella riittävästi. Kehitysideoissa nousi myös esille tarve selkeyttää epäselvät työnkuvat. Myös luottamusmiehen valitsemista ehdotettiin. Myös kehityskeskusteluja toivottiin enemmän. Kommunikoinnin edistämiseksi järjestetään pienryhmäkeskusteluja esimiehen ja eri työryhmien välillä. Näiden tarkoituksena on edistää henkilökunnan ja esimiehen välistä kommunikointia. Näin pyritään lisäämään myös henkilökunnan tietoja ajankohtaisista asioista. Tapaamisia esimiehen ja henkilökunnan välillä pyritään pitämään tarpeen mukaan. Työntekijät kokivat johdon etäiseksi ja toivoivat enemmän heidän mielipiteiden kuuntelemista ja avointa suoraa keskustelua. Vastuualueiden ja työnkuvien selkeyttämistä toivottiin myös.

”Enemmän yhteistilaisuuksia ja yhteistä vapaamuotoisia tapahtumia.”

”Enemmän kehityskeskusteluja”

”Johto jyrää liikaa asioita. Ei synny positiivista keskustelua asioista. Henkilöstö ei ole motivoitunut, koska mielipiteitä ei kuunnella.”

”Avoin suora keskustelu”

”Työnkuvat juuri nyt epäselvät. Pitäisi selventää ja jakaa vastualueet ja tehtävät niin että, joka työlle selvä vastualue ettei kaikki paina sekopäinä joka paikassa.”

”Enemmän osastojen välistä yhteistoimintaa”

”Turhat palaverit pois töiden jakaminen oikeudenmukaisesti”

”Kaikki tekevät liiaksi töitä omaan napaan tuijottaen, tiimi on unohtunut vuosien varrella”

”Lisää motivointikursseja →yhteen hiileen puhaltamista”

”Johtajuuden merkitys kadonnut. Selkeät tavoitteet jokaiselle osastolle ja selkeät tavoitteet johtajan puolelta. Tasa-arvoisuus ja yhdenmukaisuus ei vaan toimi. Selkeä kannanotto johtajalta”

”Työnjako hieman pielessä. Kaikkien pitäisi tehdä töitä monipuolisemmin”

9 Kehittämisehdotus

9.1 Yhteishengen kohentaminen

Kyselyjen pohjalta nousi esille yhteishengen kohottamisen tarve tärkeänä osana yrityksen työhyvinvointia. Vastaajista monet toivoivat enemmän yhteisiä tapahtumia ja erilaista osastojen välistä yhteistoimintaa.

Yrityksessä järjestetään kerran kahdessa vuodessa henkilökunnalle yhteinen hyvinvointitapahtuma, johon kaikilla on mahdollisuus osallistua. Hyvinvointitapahtumissa on järjestetty ohjelmaa ja tapahtuma kestää yleensä koko päivän tai illan. Henkilökunnan yhteiset juhlat ovat myös tärkeitä yhteishengen kohottajia, kuten esimerkiksi joka vuosi järjestettävät pikkujoulut. Pikkujouluihin osallistuu henkilökunnasta keskimäärin puolet, mutta olisi toivottavaa saada osallistujamäärä suuremmaksi. Miten saataisiin kaikki vapaaehtoisesti mukaan yhteisiin tapahtumiin? Vähäinen osallistujamäärä ihmetyttää, sillä yhteisiä tapahtumia toivotaan enemmän. Eikö pikkujoulujen ohjelma ole tarpeeksi mieluisaa, vai onko joulun alla yleistä kiirettä enemmän? Tulisiko pikkujoulut järjestää hyvissä ajoin ennen joulukiireiden alkamista? Pikkujoulujen ohjelmaa suunnittelee huvitoimikunta. Pitäisikö henkilökunnalta kysyä toiveita tapahtuman sisältöön? Näin voidaan saada enemmän henkilöstöä osallistumaan.

Ruoka- ja kahvihetket ovat tärkeitä sosiaalisia kanssakäymisiä varten, jotka tukevat työyhteisön yhteishenkeä. Yrityksessä onkin nämä hyvin järjestetty, sillä ruokatunnilla suuri osa henkilökunnasta ruokailee yrityksen omassa ruokalassa, jossa sosiaalinen kanssakäyminen on mahdollista. Myös iltapäivän kahvitauko on järjestetty yhteiseksi hetkeksi yrityksen ruokalassa, jossa on ilmainen kahvi ja pulla tarjoilu.

Vastauksien perusteella osastojen sisäinen yhteishenki ja työilmapiiri olivat kohdillaan, mutta talon yleisessä ilmapiirissä oli parantamisen varaa. Näin ollen yrityksen yleistä yhteishenkeä tulisi jollain keinolla kohentaa. Erilaiset tapahtumat voivat olla apuna tässä. Tapahtumia järjestettäessä kannattaa hyödyntää yrityksen omistuksessa olevia tiloja. Omien tilojen hyödyntämisestä ei tarvitse maksaa vuokraa, joten se on erittäin kustannustehokasta. Yrityksellä on esimerkiksi hieno ja suuri saunaosasto käytettävissä, jota voisi hyödyntää enemmän. Tämä olisi hyvä paikka erilaiselle yhteistoiminnalle henkilökunnan keskuudessa. Siellä voisi järjestää pienelläkin vaivalla ja rahalla toimintaa. Esimerkiksi siellä voisi järjestää säännöllisesti tai toiveiden mukaan yhteisiä saunailtoja miehille ja naisille esimerkiksi kerran kuukaudessa tai aina haluttaessa. Erilaisia teemailtoja voisi olla esimerkiksi juhlapyhien yhteydessä. Tapahtumia voisi järjestää naisille ja miehille erikseen tai yhdessä. Erilaisten harrasteryhmien koaminen liikunnan tai jonkin muun kiinnostavan aiheen pariin edistää työntekijöiden keskinäisiä suhteita.

Tasa-arvoisuuden huomioiminen työntekijöiden keskuudessa on tärkeää ja sillä voidaan tukea yrityksen yhteishenkeä. Yritys on tehnyt tasa-arvosuunnitelman, jonka mukaan jokaista työntekijää tulee kohdella tasa-arvoisesti. Kuten aikaisemmin on vastauksista tullut esiin, työtehtävien jakautumisessa koettiin epätasa-arvoisuutta. Työtehtävien epätasajakoa voitaisiin taivuttaa selkeillä tehtäväkuvauksilla, perehdytyksellä ja koulutuksella, joilla lisättäisiin sujuvampaa työskentelyä.

9.2 Hyvinvoinnin edistäminen

Terveys on olennainen osa työhyvinvointia. Terveyttä voidaan edistää monilla eri tavoilla. Erilaiset tukiryhmät ovat hyvä tapa edistää terveyttä, jossa hyödynnetään vertaistukea. Esimerkiksi tupakoinnin lopettamisessa ja ylipainon ehkäisemisessä voitaisiin hyödyntää tukiryhmämenetelmää. Tukiryhmät voisivat olla vapaamuotoisia tapaamisia tai yhteisiä sopimuksia terveyden edistämisestä. Yrityksen omia tiloja voisi käyttää kokoontumisiin.

Työntekijöiden käytössä olevaa kuntosalia on käytetty vähän ja salille voitaisiin ohjata enemmän työntekijöitä. Kuntosalia voi hyödyntää edellä mainitun painonhallintatukiryhmän yhteisiin kuntoiluhetkiin. Toimistotyön vastapainoksi olisi tärkeää harrastaa liikuntaa säännöllisesti. Yrityksen oman kuntosalin hyödyntäminen olisi yrityksen ja henkilökunnan kannalta edullisin ratkaisu. Kuntosalin käyttö tukisi myös yhteishengen kohottamista.

Aina ei kuitenkaan ole aikaa osallistua yhteiseen ryhmätoimintaan. Kuntoiluryhmän voi perustaa myös verkossa. Hyvä tapa kannustaa henkilökuntaa liikkumaan on esimerkiksi Internetsivusto HeiaHeia:n avulla (www.heiaheia.com). Sivuston tarkoituksena on kannustaa ja tukea ihmisiä liikkumaan enemmän muiden käyttäjien kannustamana. Sivustolle luodaan oma profii-

li, jonne kirjataan omat liikuntasuoritukset. Sivusto on siitä oivallinen, että se ottaa huomioon myös hyötyliikunnan. Oman ryhmän tuella ja kannustuksella käyttäjien liikkumismäärä voi nousta useilla prosenttiyksiköillä. Sivuston tietojen mukaan, käyttäjistä jopa 78 % on alkanut liikkua enemmän. Yrityksen johto tai joku työntekijöistä voi kannustuksellaan ja omalla esimerkillään saada henkilökunnan mukaan kuntotalkoisiin. Tämä on helppo ja yksinkertainen tapa pitää omasta kunnostaan huolta. Oman ryhmän perustaminen on ilmaista.

Työn kuormittavuutta ja stressaavuutta voidaan lievittää tarjoamalla työntekijöille mahdollisuus irtaantua työstä. Yritys voi tarjota työntekijöilleen esimerkiksi mahdollisuuden tehdä vapaaehtoistyötä työajalla tietyn ennalta sovitun tuntimäärän verran. Mahdollisia yhteistyökumppaneita voivat olla Diakonissalaitoksen, Punaisen Ristin tai jonkin muun yhdistyksen kanssa. Vapaaehtoistyö voi olla esimerkiksi lasten iltapäiväkerhotoimintaa tai vanhusten hoitoa. Tämän kaltaisissa toimissa varmasti pääsee hetkeksi irtaantumaan töiden kiireellisyydestä ja samalla saa hyvän mielen.

9.3 Kommunikoinnin, viestinnän ja työnohjauksen edistäminen

Vastauksista oli havaittavissa johdon ja alaisten välillä olevan kommunikointiongelmia. Pienryhmäkeskustelut ovat hyvä tapa edistää tiedonkulkua ja yhteistyötä eri työntekijöiden ja esimiehen välillä. Keskustelut tarjoavat mahdollisuuden tuoda esiin ideoita ja mielipiteitä pienemmän ryhmän kesken, jolloin voi olla helpompi tuoda esiin omia ajatuksia. Kommunikointiongelmia voi olla kuitenkin joissain tilanteissa vaikea lähteä purkamaan ja muuttamaan hetkessä. Luottamuksen luonti voi viedä jonkin aikaa. Joskus ulkopuolisen konsultin apu auttaa luomaan paremmin avoimen keskusteluyhteyden, jolloin on helpompi lähteä purkamaan tilannetta.

Tiedonkulun ja yhteistyön edistämiseksi on suuri vaikutus yritystoimintaan. Yrityksessä järjestetään säännöllisesti keskusteluja eri työryhmien kesken. Usein työntekijät kuuluvat moneen eri työryhmään. Pienryhmäkeskusteluissa avoimen keskusteluilmapiiirin luominen on oleellisen tärkeää hyvän yhteistyön luomiseksi. Avoin keskusteluilmapiiri edellyttää molemmin puolista kuuntelua ja ymmärrystä toisen mielipiteitä kohtaan. Kun keskusteluilmapiiri on avoin, jokaisen on paljon helpompi tuoda esille omia näkemyksiä ja mielipiteitä. Näin vältetään myös turhat ristiriidat. Keskustelut ovat myös hyvä tapa luoda yhteistyötä osastojen välillä. Erilaiset projektit ovat omiaan myös edistämään yhteistyötä osastojen välillä.

Yrityksen sisäiseen viestintään tulee myös panostaa. Viestintäsuunnitelman avulla helpotetaan viestintää, kun tiedetään tarkasti mitä viestitään, miten viestitään ja kenelle viestitään. Hyvin suunnitellulla viestintäsuunnitelmalla ehkäistään mahdolliset väärinymmärrykset. Kehitys-

keskustelut ovat hyvä tapa käydä kahdestaan alaisen ja esimiehen välillä keskustelua tulevaisuuden toimintatavoista- ja malleista.

Muuttuneiden vastuualueiden ja työnkuvien omaksumisessa auttaa työnohjaus. Suorassa työnohjauksessa määritellään henkilö, joka ohjaa työntekijää uusissa tehtävissään. Ohjaukselle tulisi löytyä aikaa työn lomasta. Ensiksi suunnitellaan aikataulu ohjaukselle, jonka jälkeen sovittuina ajankohtina käydään läpi uusia tehtäviä. Jonkin ajan kuluttua ohjauksesta, ohjaaja ja ohjattava käyvät läpi opittua ja keskustelevat mahdollisesti esille nousseista kysymyksistä ja täydentävät jo aikaisemmin opittua tietoa. Uusien työvaiheiden tai työtapojen ohjaukseen voi käyttää ulkoista konsultointiapua, mikäli halutaan päivittää useamman työntekijän osaamista kerralla. Osaamisen päivittäminen edistää ja ylläpitää työtehtävien sujuvaa hoitamista.

9.4 Motivointi

Henkilöstön motivoituneisuuteen vaikuttavat monet asiat kuten esimerkiksi mielekäs ja tärkeä koettu työ, vastuu omasta tekemisestään sekä kiitos ja kannustus hyvin tehdystä työstä. Motivointuneisuutta on tärkeää ylläpitää ja monet pienetkin asiat vaikuttavat siihen. Esimies voi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon oleellisesti. Motivointi ja palkitseminen eivät ole pelkästään rahallista. Kannustamalla, tukemalla ja antamalla kiitosta esimies motivoi työntekijöitään pienellä, mutta erittäin merkittävällä tavalla. Kiitos voi olla joko julkisesti tai kahden kesken annettua palautetta. Kouluttamalla, jakamalla vastuuta ja tarjoamalla uralla etenemismahdollisuuksia voidaan motivoida työntekijöitä. Myös rahallinen kannustin on osa motivointia.

10 Johtopäätökset

Työhyvinvointikyselyllä pyrimme selvittämään yrityksen henkilöstön työviihtyvyyttä, jaksamista ja motivoituneisuutta ja millä tavoin näitä voitaisiin parantaa?

Teettämäämme kyselyyn saimme paljon vastauksia ja erilaisia kehitysehdotuksia. Kyselyyn vastasivat hyvinvointitapahtumaan osallistuneet työntekijät eli suurin osa henkilökunnasta. Vastauksista nostimme esille mielenkiintoisimmat ja merkittävimmät aiheet. Tarkoituksemamme on pyrkiä edistämään yrityksen työhyvinvointia.

Tärkeimpänä asiana olisi kehittää yhteishenkeä yrityksessä. Perusasiat yrityksessä ovat kunnossa ja yhteishenkeä on, mutta vastauksien perusteella yhteishenki on viime vuosina heikentynyt. Täten yhteishengen kohentamiseen pitäisi enemmän kiinnittää huomiota. Erilaisia yhteishenkeä kohottavia tapahtumia tarvittaisiin enemmän. Näin saataisiin työstä mielekkäämpää työntekijöille ja liiketoiminta kohentuisi. Yhtenä tärkeänä asiana on myös parantaa työn-

tekijöiden ja esimiehien välistä kommunikointia. Kommunikointia työntekijöiden ja esimiehen välillä parannetaan yhteisillä keskusteluilla, avoimen ilmapiirin luomisella ja luottamuksen herättämisellä. Tärkeää olisi, että työntekijät ja esimiehet oppisivat paremmin ymmärtämään toisiaan.

Motivoinnin kohentamisella saataisiin työntekijät sitoutumaan työtehtäviinsä nykyistä paremmin. Työntekijöiden on myös tärkeä tuntea työnsä tärkeäksi. Esimiehet pystyvät vaikuttamaan työntekijöiden motivoituneisuuteen omilla teoilla. Henkilökunnan motivaatiossa esimiehen kannattaa panostaa ja kiinnittää huomiota ei-rahalliseen motivaatioon, joita ovat muun muassa kannustaminen, kiitokset ja vaikutusmahdollisuus.

Työntekijöiden hyvinvointia ja motivoituneisuutta tuetaan yrityksessä, antamalla halukkaille työntekijöille liikunta-, kulttuuri- ja ruokaseteleitä. Yrityksen tiloissa on myös kuntosali, joka on kaikkien työntekijöiden käytössä veloituksetta. Yrityksessä toimii huvitoimikunta, joka järjestää yhteisiä tapahtumia. Näillä tapahtumilla kohennetaan työntekijöiden yhteishenkeä ja työilmapiiriä. Yritys tukee erilaisia työhön liittyviä koulutuksia työntekijöille. Yrityksen työhyvinvointia tukee myös toimiva työterveyshuolto. Yritys motivoi ja kannustaa työntekijöitä erilaisilla rahallisilla kannusteilla, joita ovat muun muassa provisiopalkkaus - järjestelmä ja rahasto.

11 Oma oppiminen

Opinnäytetyön tekeminen on ollut haastavaa ja palkitsevaa. Mukavaksi työskentelyn teki mielenkiintoinen aihe, johon oli mieluisaa paneutua. Saimme valita meitä kiinnostavan aiheen, jonka vuoksi työtä oli mielekästä tehdä. Pidämme aihetta tärkeänä ja aihe tukee molempien opintoja. Työhyvinvointi on työstä riippumatta tärkeä asia, johon ei ehkä pienemmissä yrityksissä tule kiinnitettyä niin paljoa huomiota. Työn aloittaminen oli hankalaa, mutta kun alkuun päästiin, eteni työ suunnitelmallisesti. Yhteistyö ohjaajan kanssa sujui ja ohjaus oli selkeää.

Yhdessä oli myös mukava tehdä työtä. Toiselta saatu tuki ja kannustus auttoi työnteon tuntuessa vaikealta. Erilaiset koulutustaustamme toivat myös monipuolista ajattelua työhön ja oli mielenkiintoista ajatella aihetta useista näkökulmista. Saimme myös tutustua toisen alan ammattikirjallisuuteen. Työskentely yhdessä oli myös selvää ja mutkatonta. Olemme tunteet toisemme kauan ja tästä johtuen omia ajatuksia ja mielipiteitä oli helppo tuoda esille. Tehtävien jaot sujuivat ongelmitta. Teimme aina sovitut tehtävät ja molemminpuolinen panostus oli tasavertaista.

Haastetta työntekoon toi molempien kiireellinen aikataulu, mistä johtuen yhteisen ajan löytäminen tuotti välillä vaikeuksia. Myös muita koulutehtäviä oli samaan aikaan paljon. Molem-

mat joustivat vuorotellen aikatauluissa, jotta yhteistä aikaa työn tekemiselle löytyi. Sovimme keskenämme vastuualueet, jotta pystyimme työskentelemään myös erikseen. Opinnäytetyön edistymistä tuki aikatauluttaminen. Sovimme alkuun pääpiirteittäin, missä aikataulussa työ etenee pitkällä aikavälillä. Teimme myös paljon lyhyen aikavälin tavoitteita.

Opinnäytetyö prosessina oli iso ja vaativa varsinkin, kun aikaisempaa kokemusta näin isosta työstä ei ollut. Kirjoitusprosessi eteni välillä todella vaivalloisesti ja tuntui siltä, ettei mitään saisi aikaan. Ison teoriakokonaisuuden sisäistäminen ja tulkinta oli haastavaa, mutta opettavaista. Tekstin tuottaminen yhdessä oli ajoittain vaikeaa ja hidasta. Kirjoitustyylien, ajatusten ja näkemuserojen yhteensovittaminen tuntui välillä mahdottomalta. Näkemuserot johtuivat paljolti eri koulutustaustoista. Työ aiheutti ajoittain paljon stressiä.

Aloitimme työn suunnittelu ja tekemisen syksyllä 2010. Ohjaajan löytyminen kulutti muutamia kuukausia aikaa, jolloin työmme ei edennyt. Muuten työmme eteni tasaiseen tahtiin suunnitelma mukaisesti. Välillä etenimme työssä nopeammalla tahdilla ja välillä hitaammalla tahdilla. Työn tekeminen on vaatinut paljon myös ajatustyötä, jota olemme tehneet koko prosessin ajan ja se on auttanut meitä sisäistämään aihetta paremmin. Aiheesta oli saatavilla paljon materiaalia, jota pystyimme hyvin hyödyntämään työskentelyssä. Vaikeutta tuotti aiheen rajaaminen selkeäksi kokonaisuudeksi.

Työ on opettanut meitä tekemään yhteistyötä eri tahojen kanssa. Tutkimusmenetelmän hyödyntäminen työssä on tullut tutuksi. Olemme oppineet teorian kautta työhyvinvoinnin merkitystä liiketoiminnan ja henkilöstön viihtyvyyden kannalta. Osaamme nyt hyödyntää paremmin teoria tietoa käytäntöön. Yhteistyökumppanin kanssa työskentely oli antoisaa ja palkitsevaa. Yritys osaltaan tuki työn edistymistä ja oli helposti lähestyttävä. Toivomme, että työ auttaa osaltaan tukemaan yritystä työhyvinvoinnin kehittymisessä entisestään.

Lähteet

- Aaltola, J. & Vallin, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Aaltola, J. & Vallin, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Gummerus kirjapaino.
- Eläketurvakeskus 2012. Eläkkeellesiirtymisiän odote. Viitattu 19.2.2012.
<http://www.etk.fi/fi/service/tilastot/658/tilastot>
- Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. 2.painos. Tampere: Tammer-paino.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Talentum.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Janhonen, S. & Nikkonen, M. 2003. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Kaajas, S., Luoma, L., Nordlund, H. & Troberg, E. 2004. Ei ainoastaan rahasta - osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Tammi.
- Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8.-9. painos. Helsinki: WSOY.
- Laukkanen, M., Koskinen, A. & Vanhala, S. 2007. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. painos. Keuruu: Otava.
- Lindsröm, K. & Leppänen, A. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Vammala: Vammalan kirjapaino.
- Mayo, A. 2001. The human value of the enterprise. WS Bookwell.
- Motivointi- ja palkitseminen 2009-2011. Esimies info. Viitattu 19.10.2011.
<http://esimies.info/Motivointi-ja-palkitseminen.php>
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2001. Hengittävä työyhteisö - johtamista muutosvirrassa. 2. painos. Helsinki: Edita.
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myyntijohtamisen uusi aika. Helsinki: WSOY.
- Nevalainen, K. 2007. Ihminen ja työ - työelämässä voi selvitä hengissä. Helsinki: Edita Prima.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: UNIpress.
- Valpola, A. 2003. Onnistu kehityskeskustelussa. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Vesterinen, P. 2006. Hyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 6. painos. Helsinki: Edita.

Kuviot

Kuvio 1: Työuupumuksen seuraukset (Ojala & Ahonen 2005, 93.)	13
Kuvio 2: Heikon esimiestyön seuraamukset (Ojala & Ahonen 96.)	17
Kuvio 3: Nimi (Nieminen & Tomperi, 153.)	21
Kuvio 4: Nimi (Helsilä & Salojärvi 2009, 199.)	26
Kuvio 5: Nimi (Ojala & Ahonen 2005, 95.)	29

Liitteet

Liite 1 Työhyvinvointikysely.....	50
-----------------------------------	----

Liite 1 Työhyvinvointikysely

TYÖHYVINVOINTIKYSELY

Ikä___ Työvuodet ___ Nainen__Mies__

Millaiseksi koet työhyvinvointiasi ja jaksamisen työpaikallasi?

Koetko olevasi motivoitunut?

Millaiseksi koet työpaikan ilmapiirin?

Mitä puutteita koet työpaikkasi työhyvinvoinnissa ja miten kehittäisit työpaikkasi työhyvinvointia?

PERUSTELE VASTAUKSESI, KIITOS VASTAUKSESTASI!