



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# HENKILÖSTÖTUTKIMUKSEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

Case: Isku konserni

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Syksy 2012  
Ulla Grove

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

GROVE, ULLA:

Henkilöstötutkimuksen suunnittelu ja  
toteutus  
Case: Isku konserni

Liiketalouden opinnäytetyö,

68 sivua, 12 liitesivua

Syksy 2012

## TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli suunnitella ja toteuttaa henkilöstötutkimus, jossa selvitetään työhyvinvoinnin tilaa ja työyhteisön toimivuutta Isku konsernissa. Tavoitteena oli myös löytää kehittämiskohteita. Opinnäytetyö toteutettiin Isku konsernin toimeksiannosta. Koska aikaisempia vastaavia tutkimuksia ei Isku konsernissa ole ollut, pyrittiin kysely rakentamaan mahdollisimman toimivaksi mittariksi, jotta sitä voidaan käyttää jatkossakin.

Teoriaosuudessa tutkittiin työhyvinvointiin liittyviä käsitteitä ja teorioita sekä tarkasteltiin mitkä tekijät työhyvinvointiin vaikuttavat.

Tutkimuksessa käytettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää eli kyseessä oli triangulaatio. Tutkimuksen kvalitatiivisessa osuudessa haastateltiin yrityksen viittä työntekijää; tavoitteena oli löytää käsitteitä, jotka liittyvät työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Käsitteet auttoivat kvantitatiivisen osuuden eli lomaketutkimuksen kysymysten laatimisessa.

Kyselylomake tehtiin Digium-ohjelmalla ja lähetettiin koko yrityksen henkilökunnalle (N=880) kesäkuussa 2012. Kysymykset käsittelivät seuraavia aihepiirejä: yleinen työtyytyväisyys, työnantajamielikuva, viestintä ja tiedonkulku, johtaminen, oman työn organisointi, työolot, työilmapiiri ja yhteistyö, esimiestyö, palkkaus ja palkitseminen sekä osaamisen kehittäminen. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 56 %.

Tutkimuksesta käy ilmi, että 70 % vastaajista on melko tai erittäin tyytyväisiä Iskuun työnantajana, joskin toisaalta melkein puolet on sitä mieltä, että tyytyväisyys on heikentynyt viimeisen vuoden aikana. Henkilöstön työhyvinvointi on melko hyvä, sillä korkeimmat arvosanat saivat työhyvinvointiin läheisesti liittyvät kysymykset, jotka koskivat oman tehtävän organisointia, työilmapiiriä ja työoloja.

Kehitystä vaativia asioita ovat tutkimuksen mukaan viestintä ja tiedonkulku, johtaminen ja palkkaus. Näitä yritys voisi kehittää esimerkiksi perehdyttämällä johtoa työhyvinvointiin liittyviin asioihin, lisäämällä esimiesten koulutusta ja määrittelemällä esimiesten vastualueet hyvinvointiin liittyen, päivittämällä intranetin ajan tasalle sekä palkitsemisen malleja kehittämällä.

Avainsanat: työhyvinvointi, työtyytyväisyys, työilmapiiri, henkilöstötutkimus

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

GROVE, ULLA:

Planning and Conducting a Questionnaire  
to Staff  
Case: Isku Group

Bachelor's Thesis in Business Studies 68 pages, 12 appendices

Autumn 2012

## ABSTRACT

---

The aim of this thesis was to plan and conduct a questionnaire to the staff of the case company Isku Group to explore both the state of their well-being at work and how the work community functions. The purpose of the study was also to find areas that need improvement. The study was carried out in cooperation with the case company Isku Group. Similar studies have not been carried out earlier at Isku, so the purpose of this study was to construct this survey so that it could be an indicator that the Isku Group could use in the future as well.

In the empirical section of the study a mixture of qualitative and quantitative approaches were utilized. The qualitative part included five interviews of five employees; the purpose was to find concepts that deal with well-being at work. These concepts helped to formulate the questions for the questionnaire survey, which was the quantitative part of the study.

The questionnaire was constructed by Digium software and it was sent to all employees at Isku Group (880 employees) in June 2012. The study surveyed the employees' views on general job satisfaction, image of employer, communication and flow of information, management, organizing of own work, work conditions, work atmosphere and co-operation, immediate superiors, salary and incentive payments and know-how development. The rate of return was fifty-six per cent.

The results showed that 70 per cent of the respondents are fairly or very satisfied with Isku Group as an employer. However, almost half of them thought that satisfaction had fallen off during the past year. Well-being at work seems to be fairly good based on the high scores received for the questions relating to factors dealing closely with well-being at work, such as the organization of own work, work atmosphere and work conditions.

Improvements are needed in communication and flow of information, management and salary and incentive payments. The company could improve these for example by familiarizing the management with well-being at work, by increasing the education of superiors and defining their responsibilities, by updating the Intranet system and by developing the incentive programmes.

Key words: well-being at work, job satisfaction, work atmosphere, questionnaire to staff

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset	3
1.3	Tutkimuksen rakenne	4
2	MITÄ TYÖHYVINVOINTI ON	5
2.1	Käsitteitä	5
2.2	Työhyvinvointiin liittyviä teorioita ja malleja	9
2.2.1	Herzbergin kahden faktorin malli	9
2.2.2	Siegristin ponnistusten ja palkkioiden malli	10
2.2.3	Karasekin työn vaatimusten ja hallinnan malli (JDC-malli)	11
2.2.4	Työn vaatimusten – työn voimavarojen malli (TV – TV malli)	11
2.2.5	Työhyvinvoinnin portaat –malli	13
3	TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ	15
3.1	Johtaminen ja esimiestyö	15
3.1.1	Luottamuksen merkitys	17
3.1.2	Osaamisen johtaminen	18
3.1.3	Palkitseminen	20
3.2	Toimiva työyhteisö	21
3.2.1	Sisäinen viestintä ja tiedonkulku	22
3.2.2	Työn hallinta	23
3.2.3	Työyhteisötaidot	24
3.3	Omat voimavarat	25
3.4	Aiempiä tutkimuksia työelämään ja työhyvinvointiin liittyen	25
4	ISKU KONSERNIN HENKILÖSTÖTUTKIMUS	30
4.1	Yrityksen esittely	30
4.2	Tutkimusmenetelmät	30
4.3	Tutkimuksen toteuttaminen	32
4.3.1	Avoin haastattelu	32
4.3.2	Kyselytutkimus	32

5	TUTKIMUSTULOKSET	34
5.1	Avoimen haastattelun tulokset	34
5.2	Kyselytutkimuksen tulokset	35
5.3	Tutkimuksen luotettavuus	57
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	60
	LÄHTEET	64
	LIITTEET	69

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Työssä jaksaminen on noussut huolen aiheeksi työhyvinvointikeskusteluissa viime vuosina. Suomalaiset siirtyvät eläkkeelle melko varhain, ja toisaalta monet työuriensa alkuvaiheessa olevat nuoret syrjäytyvät työelämästä esimerkiksi mielenterveysongelmien vuoksi. Tämä kertonee siitä, ettei läheskään kaikilla työpaikoilla hyvän työn edellytykset ole kunnossa. Tutkimusten mukaan työnteon koettu mielekkyys on heikentynyt 2000-luvulla. (Pyöriä 2012, 13–14.)

Työ liittyy yleiseen hyvinvointiin ja työllä on keskeinen asema ihmisen elämässä. Suomalaisesta 15 – 64 -vuotiaasta väestöstä oli kesäkuussa 2012 työssä 71,7 % (Tilastokeskus 2012). Työssäolo vie suuren osan ajasta, ja sillä on ihmiselle muutenkin kuin toimeentuloa takaava merkitys. Itsensä hyödylliseksi tunteminen, työssä hallitseminen ja työpaikan ihmissuhteet ovat meille jokaiselle tärkeitä. Valitettavasti työ voi olla myös pahoinvoinnin lähde ja kuluttaa loppuun voimavarat ja terveyden.

Muutostahti työelämässä on kahden viime vuosikymmenen aikana selvästi voimistunut. Tähän ovat vaikuttaneet nopeasti uusiutuva teknologia, tiedon määrän voimakas lisääntyminen, sosiaalisten taitojen korostuminen ja kansainvälistyminen. (Kauppinen, Hanhela, Kandolin, Karjalainen, Kasvio, Perkiö-Mäkelä, Priha, Toikkanen, Viluksela. 2010, 67.) Blom ja Hautaniemi (2009, 8) näkevät jatkuvan muutoksen aiheuttavan henkilöstölle stressiä ja painetta. Turvallisuus on yksi työhyvinvoinnin perustekijöistä, ja koska jokainen muutos voi tarkoittaa työntekijälle irtisanomista, epävarmuus lisääntyy. Nykyään irtisanomisia tapahtuu, vaikka yritys tekisi huipputulosta, joten herää kysymys, voidaanko menestyksestä ja henkilöstön työhyvinvoinnista puhua samassa yhteydessä.

Kaikki edellä mainitut muutokset aiheuttavat haasteita työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Organisaatioilta vaaditaan muutosvalmiutta ja henkilöstöltä odotetaan valmiutta entistä monipuolisempiin tehtäviin, yhä enemmän itseohjautuvuutta, jous-

tavuutta ja jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Työelämää haastetaan siis työhyvinvoinnin laaja-alaiseen tarkasteluun. (Suonsivu 2011, 10–11.)

Haastetta työhyvinvointiajatteluun tuo myös se, että vuoteen 2020 mennessä suomalaisen työelämän valtaavat ns. Y-sukupolven edustajat eli 1970-luvun ja 1990-luvun lopun välisenä aikana syntyneet. Tämä sukupolvi suhtautuu työhön eri tavoin, eivätkä he koe työn merkitystä elämänsisältönä samoin kuin ns. suuret ikäluokat. Tärkeämmäksi kriteeriksi heille on noussut työn mielenkiintoisuus ja yhteensopivuus omien arvojen kanssa. (Alasoini 2010, 13–14.) Harrastukset ovat tämän ikäluokan arvostuksissa työn edellä (Manka 2011, 26).

Hyvä työelämä ei synny itsestään. Liikuntasetelit, tyky-päivät ja ilmapiiritutkimukset ovat yksittäisiä keinoja, joilla voidaan joskus lyhytaikaisesti edistää työhyvinvointia. Hyvän työelämän aikaansaamiseksi on kuitenkin ymmärrettävä sekä työhyvinvoinnin kokonaisuus että kaikki ne tekijät, joista organisaation työhyvinvointi syntyy. (Kehusmaa 2011, 11.)

Yhä useammissa yrityksissä on aloitettu työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin mittaaminen säännöllisin väliajoin. Isku konsernissa tällaista tutkimusta ei ole vielä koskaan aikaisemmin tehty, ja henkilöstöhallinnon ja johdon piiristä syntyi ehdotus tutkimuksen tekemisestä. Koska työskentelen Iskun henkilöstö- ja palkkahallinnossa, koin aiheen mielenkiintoiseksi ja tartuin haasteeseen. Isku on viime vuosina ollut monien myllerrysten keskellä, henkilöstöä on irtisanottu sekä tehtaalta että toimihenkilöistä, organisaatiota on uudistettu ja toimitusjohtaja on vaihtunut. Tämänkin vuoksi on mielenkiintoista saada mielipiteitä esiin, vaikka ei olekaan tuloksia, mihin niitä voisi verrata.

Tässä tutkimuksessa on siis tarkoitus suunnitella ja toteuttaa henkilöstötutkimus, jossa selvitetään työhyvinvoinnin tilaa ja työyhteisön toimivuutta henkilöstön näkökulmasta. Koska aikaisempia tutkimuksia ei ole, pyritään kysely rakentamaan mahdollisimman toimivaksi mittariksi, jotta sitä voidaan käyttää jatkossakin.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tässä tutkimuksessa on tavoitteena tutkia henkilöstön työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia Isku konsernissa. Tutkimuskysymykset ovat:

- Mitä työhyvinvointi on?
- Mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen?
- Mikä on työhyvinvoinnin taso Isku konsernissa?

Tavoitteena on tehdä kokonaisvaltainen tutkimus ja selvittää työyhteisön toimivuus henkilöstön näkökulmasta ja tämänhetkinen hyvinvoinnin tila. Tavoitteena on löytää myös mahdollisia kehittämiskohteita. Kyseessä on kuvaileva tutkimus. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2008, 135) mukaan kuvailevan tutkimuksen tarkoitus on esittää tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tapahtumista tai tilanteista ja dokumentoida ilmiöistä keskeisiä, kiinnostavia piirteitä.

Tutkimusmenetelmänä käytetään sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista menetelmää ja aineiston keruumenetelmänä avointa haastattelua ja lomakekyselyä. Avoin haastattelu auttaa hahmottamaan ilmiötä sekä kysymysten laatimista kyselylomakkeelle. Kyselytutkimuksella puolestaan voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto.

Tutkimuksesta rajataan pois aiheen laajuuden vuoksi työhyvinvointia suoraan tai välillisesti säätelevä lainsäädäntö, joka kuvaa työn tekemiseen ja organisoimiseen liittyviä vastuita ja velvoitteita. Näihin liittyen rajataan pois myös työterveyshuollon ja työsuojelun toiminta sekä sairauspoissaolojen tutkinta ja varhais- ja työkyvyttömyyseläkkeet ja kuntoutus.

Tutkimustulokset antavat yritykselle tietoa henkilöstön työtyytyväisyyden tilasta ja mahdollisista tyytymättömyyden aiheista. Tutkimuksesta hyötyy sekä henkilöstö, joka saa näkemyksiään kuuluviin, että johto, jolle tarjoutuu näin mahdollisuus suunnitella kehittämistoimenpiteitä oikein kohdennettuna.

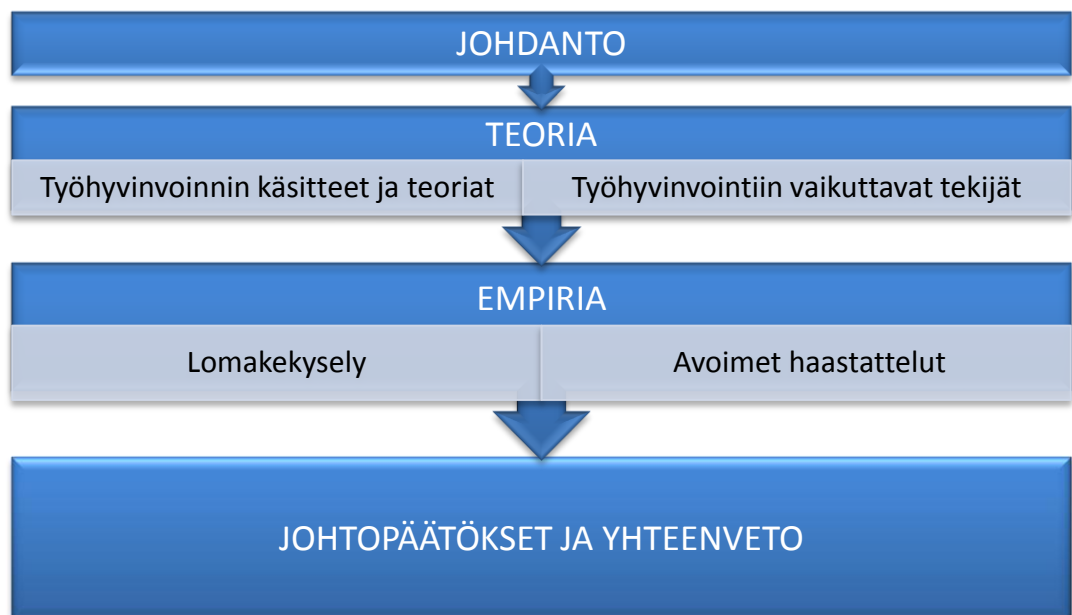
Tutkimus palvelee Iskun henkilöstöjohtamisen tavoitteita, joita ovat muun muassa työkuluttuurin kehittäminen viestinnän, johtamisen ja nykyaikaisten henkilöstökäy-



täntöjen keinoin, osaamisen jatkuva kehittäminen ja esimiestyön parantaminen (Iskun HR-organisaation tahtotila 2012–2016). Näitä tavoitteita on pyritty mittaamaan kyselylomakkeen kysymyksillä. Työyhteisön toimivuuden ja työhyvinvoinnin nykytilanteen kartoitus toimii strategian toteutumismittarina ja antaa myös aineksia strategian uudelleen suuntaamiseen.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus on jaettu kuuteen eri päälukuun ja niiden alalukuihin. Johdannossa selvitetään tutkimuksen tausta, tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset sekä tutkimuksen rakenne. Teoriaosuuden muodostavat toinen ja kolmas luku, joissa tarkastellaan työhyvinvointiin liittyviä käsitteitä ja teorioita sekä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja luodaan myös katsaus aiempiin työhyvinvointia käsitteleviin tutkimuksiin. Neljännessä luvussa kuvaillaan tutkittava yritys, selvitetään tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen toteuttaminen. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja kuudennessa luvussa esitetään johtopäätökset sekä yhteenveto.



KUVIO 1. Tutkimuksen rakenne.

## 2 MITÄ TYÖHYVINVOINTI ON

### 2.1 Käsitteitä

Työhyvinvointia on vuosien mittaan tarkasteltu monien vaiheiden ja näkökulmien kautta. Alun perin työssä viihtyvyysskyselyitä tehtiin jo 1920-luvulla. 1960-luvun lopulla alettiin yleisesti puhua työtyytyväisyydestä. 1970-luvulla puhuttiin työpäi-  
kan ilmastosta, mutta 1980-luvulla muuttuivat ilmastotutkimukset ilmapiirikartoi-  
tuksiksi. 1980-luvulla alettiin myös puhua työkykytoiminnasta ja myöhemmin  
työkyvyn käsitteestä muotoutui työhyvinvoinnin käsite. Viime aikoina työhyvin-  
voinnin käsitteen yhteydessä on puhuttu myös työn imun ja työuupumuksen käsit-  
teistä. Tämä viittaa siihen, että töiden sisällöt ovat muuttuneet luonteeltaan henki-  
siksi ja sosiaalista vuorovaikutusta sisällään pitäviksi. Työhyvinvointi on vähitel-  
len noussut marginaalisesta asemasta organisaation strategiseksi tekijäksi. (Suuta-  
rinen & Vesterinen 2010, 46–47.)

Käsitteitä työtyytyväisyys, työkyky, työilmapiiri, työhyvinvointi ja työn imu tar-  
kastellaan seuraavassa lyhyesti.

#### Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys kuvaa sitä, minkälaiseksi työntekijät kokevat organisaation, jossa  
työskentelevät eli minkälaista on työskennellä juuri siinä organisaatiossa, työyht-  
teisössä ja työtehtävässä (Rauramo 2004, 33; Suonsivu 2011, 43). Juuti (2006,  
27–28, 34) määrittelee työtyytyväisyyden tarkoittavan henkilön työhön asennoi-  
tumiseen liittyvien tekijöiden yhteistulosta. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat monet  
tekijät, kuten työn sisältö, työmäärä, esimiehen johtamistapa ja organisaation il-  
mapiiri. Työtyytyväisyys ja poissaolot sekä vaihtuvuus ovat käänteisessä yhtey-  
dessä keskenään.

Työtyytyväisyyden käsite ei kuitenkaan viime kädessä kuvasta työhyvinvointia,  
vaan myönteisiä työasenteita (Suonsivu 2011, 43).

## Työkyky

Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsitteen perustana on, että työkyky muodostuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostamasta kokonaisuudesta. Työ, jonka perusasiat ovat kunnossa, tukee yksilön työkykyä ja sen säilymistä, ja vastaavasti ongelmat työssä murentavat työkykyä. Myös työn ulkopuoliset tekijät, kuten yhteiskunnan rakenteet, perhe ja lähiympäristö, vaikuttavat yksilön työkykyyn. (Vesterinen 2006, 31.) Yksilötason työkyky ei sellaisenaan takaa työhyvinvointia eli näin ollen työhyvinvointi on työkykyä laajempi käsite (Kehusmaa 2011, 27).

## Työilmapiiri

Työyhteisön ilmapiiri syntyy ihmisten välisessä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa osana jokapäiväistä toimintaa. Työyhteisön sisäinen toimivuus ja hyvä ilmapiiri tukevat sekä työorganisaation menestymistä että sen jäsenten hyvinvointia. Jos työyhteisö voi huonosti, työhyvinvointi ja ulkoinen tehokkuus laskee. Huono työilmapiiri johtuu usein puutteista johtamisessa, sisäisten toimintatapojen kehittämättömyydestä sekä työn jatkuvuuteen liittyvistä epävarmuustekijöistä. (Työturvallisuuskeskus, 2012.) Hyvä työpaikan ilmapiiri perustuu ihmisten väliseen luottamukseen ja avoimuuteen (Juuti & Vuorela 2002).

## Työhyvinvointi

Kun työorganisaatiossa keskustellaan työhyvinvoinnista, sillä yleensä tarkoitetaan sairauspoissaolojen seuranta ja niiden vertailua edellisiin vuosiin tai muihin organisaatioihin. Tarkastellaan siis työpahoinvointia työhyvinvoinnin sijasta. (Suonsivu 2011, 13.) Tästä opinnäytetyöstä onkin rajattu pois sairauspoissaolojen tutkiminta, kuntoutus, varhais- ja työkyvyttömyyseläkkeet sekä työterveyshuollon ja työsuojelun toiminta.

Työhyvinvointia on vaikea määritellä täsmällisesti, koska se ei ole konkreettinen asia ja toisaalta se voi tarkoittaa yhdelle ihmiselle yhtä ja toiselle toista. Työhy-

vinvointi on ennen kaikkea ihmisten ja työyhteisöjen jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokea työn iloa. (Ahonen & Ojala 2005, 28.)

Työterveyslaitoksen (2011) määritelmän mukaan työhyvinvointi syntyy siitä, että työ on mielekästä ja sujuvaa ja että sitä tehdään turvallisessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä.

Vesterinen (2006, 35) puolestaan näkee työhyvinvoinnin fyysisenä, psyykkisenä ja sosiaalisena tasapainotilana, jossa ihminen nähdään kokonaisuutena. Se on työn hallinnan tunnetta, johon mahtuu myös stressiä, kunhan se ei kuormita niin paljon, että terveys vaarantuu. Työhyvinvointia määrittelevät myös perhe, elämäntilanne ja muut mahdolliset työn ulkopuoliset tekijät.

Juutin ja Vuorelan (2002, 68) mukaan työn mielekkyyden lisääminen on helpoin keino lisätä hyvinvointia työssä. Jokaisen olisi voitava työskennellä tehtävässä, jonka kokee omakseen. Työn päämäärien tulisi olla selvät ja työn tulisi tarjota haasteita. Luukkalan (2011, 32) mielestä työhyvinvointimme lisääntyy, kun saamme suorittaa kulloisenkin tehtävän rauhassa loppuun ilman liiallisia keskeytyksiä, työllämme on selkeä päämäärä sekä saamme tarvittaessa välitöntä ja rakentavaa palautetta jo tehdystä työstä.

Työyhteisön hyvinvointia voidaan kuvata toiminnan sujumisella ja työryhmän me-henkisyydellä. Hyvinvoivassa työyhteisössä toteutuu oikeudenmukaisuus, osallistuminen ja syrjimättömyys. Eri-ikäiset ja eri kulttuuritaustoista tulleet otetaan huomioon, sukupuolten tasa-arvo ja työn ja muun elämän yhteensovittaminen toteutuvat. Kokemus hyvinvoivasta työyhteisöstä puolestaan lisää työntekijöiden motivaatiota, työhön sitoutumista, luottamuksen syntymistä ja terveyden ja stressin hallinnan sekä työtyytyväisyyden kasvamista. Työyhteisön hyvinvoinnin tilaan vaikuttaa jokainen ihminen, joka yhteisössä työskentelee ja näin vaikuttaa osaltaan yhteisön me-henkisyyteen. (Suonsivu 2011, 58–60.)

Tässä opinnäytetyössä määritellään työhyvinvoinnin syntyvän siitä, että työn hallinta ja vaatimukset ovat tasapainossa, työnkuva on selkeä ja yhteistyö työyhteisön sisällä on toimivaa.

### Työn imu

Valtaosa työhyvinvoinnin tutkimuksista on keskittynyt työpahoinvoinnin tutkimiseen. Näin saadaan työelämästä yksipuolinen kuva ja tutkimatta jää, mitkä asiat edistävät hyvinvointia työssä. Viime aikoina työuupumuksen rinnalle ja sen vastakohtaksi on luotu uusi työhyvinvointia kuvaava käsite ”work engagement”, jonka tutkija Jari Hakanen on suomentanut työn imuksi. (Kinnunen et al. 2008, 68–72; Hakanen 2007, 28.)

Työn imu ilmenee tarmokkuutena, haluna ponnistella eteenpäin, haluna panostaa ja omistautua työhön sekä yleisemminkin uppoutumisena siihen. Työn imua kokeva työntekijä on työssään viihtyvä, aikaansaava, tuottelias ja kokee sisäistä tyydytystä työssään. Hän on työlleen omistautuva, mutta ei työhölisti eikä leipääntynyt työhönsä. Se tarkoittaa sitä, että työntekijä on myös yksityiselämässään aktiivinen ja tarmokas, sillä myönteiset kokemukset yhdellä elämänalueella parantavat elämänlaatua toisella. (Hakanen 2009b, 33–34.)

Hakanen (2009a, 9, 15) painottaa, etteivät työn imu ja työuupumus ole saman kolkon kääntöpuolia. Työntekijä ei välttämättä koe runsaasti työn imua vaikkei hänellä olisikaan työuupumusoireita ja toisaalta vaikka oireita olisikin, ei se tarkoita sitä, että hän kokisi vähäisesti työn imua. Työn imu ja työuupumus ovat käänteisessä yhteydessä toisiinsa, mutta silti erillisiä ilmiöitä. Työn imulla on ollut myönteinen yhteys sekä työhön sitoutumiseen että vähäisiin aikeisiin vaihtaa työpaikkaa.

Hakanen (2007, 22) määrittelee työuupumuksen tarkoittavan

*vakavaa, vähitellen työssä kehittyvää stressioireyhtymää, jolle on ominaista kokonaisvaltainen, lopulta uupumusasteiseksi kehittyvä fyysinen ja henkinen väsymys, kyynistynyt asennoituminen työhön sekä ammatillisen itsetunnon lasku.*

Työuupumukselle voi harvoin nimetä yhtä ainoaa syytä mutta näyttö työuupumuksen ja työn ja työolojen epäkohtien välillä on vakuuttavaa. Yksittäisistä tekijöistä esimerkiksi kiireen, aikapaineen, tekemättömien töiden, työroolien epäselvyyden, ilmapiiriongelmiin, palautteen vähäisyyden, olemattomien mahdollisuuksien osallistua päätöksentekoon organisaatiossa ja organisaation henkilöstömuutosten on todettu olevan yhteydessä työuupumusoireiluun. (Hakanen 2007, 22–24.)

## 2.2 Työhyvinvointiin liittyviä teorioita ja malleja

Työhyvinvointia on perinteisesti hahmotettu stressin ja uupumuksen näkökulmista eli stressi- ja uupumusoireiden puuttuminen on tulkittu hyvinvoinniksi (Kinnunen, Feldt & Mauno 2008, 13). Esittelen seuraavassa lyhyesti joitakin yleisimpiä lähestymistapoja ja teoreettisia viitekehyksiä, joiden avulla on pyritty ymmärtämään työhyvinvointia.

Ensin tarkastellaan klassista Herzbergin motivaatioteoriaa ja sitten kahta työhyvinvoinnin tasapainomallia: Siegristin ponnistusten- ja palkkioiden mallia ja Karasekin työn vaatimusten ja hallinnan mallia. Lopuksi esitellään viime aikoina Suomessakin yleistynyt kaksisuuntainen hyvinvointikäsitelmä (TV – TV malli) sekä Maslowin tarvehierarkiaan perustuva työhyvinvoinnin portaat -malli.

### 2.2.1 Herzbergin kahden faktorin malli

Herzbergin kahden faktorin työtyytyväisyysteoria 1950-luvulta oli ensimmäinen merkittävä teoria, jossa kiinnitettiin huomiota siihen mahdollisuuteen, että itse työ voi olla motivoivaa. Herzberg jakoi työn ja työympäristön piirteet kahteen luokkaan: motivaatiotekijöihin eli niihin työn piirteisiin, jotka motivoivat ja tuottavat työtyytyväisyyttä sekä hygienia-tekijöihin, jotka eivät voi lisätä työtyytyväisyyttä, mutta puuttuessaan voivat aiheuttaa työtytymättömyyttä. (Hakanen 2009b, 27–28.)

Työn hygieniehtekijöiksi Herzberg lukee muun muassa suhteet esimieheen, alaisiin ja työtovereihin, fyysisen työympäristön, palkkauksen sekä työpaikan toimintatavat. Kun näiden taso laskee alle sen, mitä pidetään kohtuullisena ja oikeudenmukaisena, seuraa työtytymättömyyttä. Näiden tekijöiden parantuminen ei kuitenkaan juuri lisää työtytymättömyyttä. Työtytymättömyys syntyy työn motivaatiotekijöiden avulla eli itsensä toteuttamisesta, onnistumisen elämyksistä ja työssä hyvin suoriutumisesta. Sitä edistävät tunnustuksen saaminen työstä, työn kokonaisuuden hahmottaminen, vastuu sekä mahdollisuus oppia ja kehittyä työssä. (Hakanen 2009b, 28; Blom & Hautaniemi 2009, 29–30.)

Herzbergin teoriaa on kritisoitu ristiriitaisista tuloksista koska siitä puuttuu työn kuormitustekijöiden luokka. Niinpä sen avulla ei pystytä ymmärtämään varsinaista työssä kuormittumista ja uupumista. Se on kuitenkin yhä elinvoimainen malli, kun halutaan ymmärtää työn ja työolojen motivoivia vaikutuksia. (Hakanen 2009b, 29.)

### 2.2.2 Siegristin ponnistusten ja palkkioiden malli

Johannes Siegrist on saksalainen työstressin tutkija, joka on 90-luvulla kehittänyt ponnistusten ja palkkioiden mallin. Ponnisteluilla Siegrist tarkoittaa työn velvoitteita ja vaatimuksia ja työn palkitsevuudella tarkoitetaan palkkaa, arvostusta, asemaa ja urakehitystä. Työstressi syntyy, kun ponnistukset ja palkkiot eivät ole tasapainossa ja sairastumisen riski on suurin silloin, kun työntekijän ponnistelut eivät tuota toivottuja vastineita, esimerkiksi arvostusta, palkankorotusta tai vakinaista työsuhdetta. (Hakanen 2009b, 27; Pyöriä 2012, 11–12.)

Vaikka yleensä henkilö pyrkii ponnistusten ja palkkioiden väliseen tasapainotilaan, Siegristin mukaan on olemassa tilanteita, joissa epätasapaino voi jatkua pitkäänkin; esimerkiksi jos olemassa ei ole muita vaihtoehtoisia työpaikkoja tai jos työntekijä sitoutuu työhönsä erityisen voimakkaasti tai strategisista syistä (odottamalla palkkioita tulevaisuudessa) (Kinnunen ym. 2008, 29).

Siegrist on kehittänyt kyselylomakkeen, jolla mallin peruskäsitteitä – ponnistukset, palkkiot ja ylisitoutuminen – voidaan mitata. Viiden maan tutkimuksessa kyselyn 22-osioinen versio osoittautui psykometrisesti toimivaksi eli mittarin faktorirakenne oli maasta toiseen pysyvä, ja se päti yhtä hyvin miehiin ja naisiin. Kysely on myös käännetty suomeksi ja sitä on käytetty tutkimuksissa. (Kinnunen ym. 2008, 30.)

### 2.2.3 Karasekin työn vaatimusten ja hallinnan malli (JDC-malli)

Yksi tunnetuimmista työstressimalleista on Robert Karasekin 1970-luvulla kehittämä malli, jossa haitallista työkuormitusta kuvataan työn hallinnan ja työn vaatimusten keskinäisellä suhteella. Työn hallintaan sisältyvät työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa työoloihin ja työn sisältöön, osallistumismahdollisuudet omaa työtä koskevaan päätöksentekoon sekä työn monipuolisuus. Työn vaatimuksilla tarkoitetaan esimerkiksi työn määrällistä ylikuormitusta, työn aikapaineita ja rooliristiriitoja. (Kinnunen ym. 2008, 18.)

Mallin keskeinen oletus on, että korkeat työn vaatimukset yhdistettynä heikkoihin työn hallintamahdollisuuksiin kuvaavat kuormittavaa työtä, joka altistaa erilaisille työstressiperäisille sairauksille. Toisena oletuksena on, että ns. aktiiviset työt eli sellaiset, joissa on korkeat työn vaatimukset, mutta samalla myös korkeat työn hallintamahdollisuudet johtavat työn oppimiseen ja työssä kehittymiseen. Myöhemmin Karasek lisäsi malliin vielä sosiaalisen tuen ulottuvuuden, joita ovat esimerkiksi esimiehen ja työtoverien arvostus, tuki ja kannustus. (Hakanen 2009b, 26.)

### 2.2.4 Työn vaatimusten – työn voimavarojen malli (TV – TV malli)

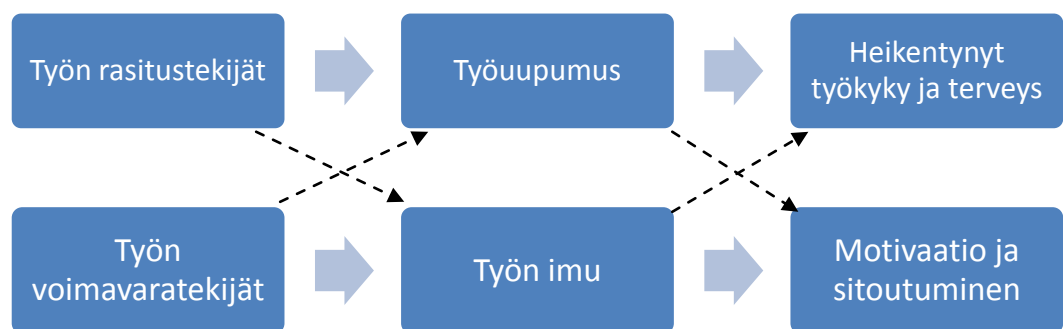
Työhyvinvoinnin tutkimuksessa on viime aikoina Suomessakin yleistynyt niin sanottu kaksisuuntainen hyvinvointikäsitys, jossa jaksamisongelmien ja pahoinvoinnin lisäksi tarkastellaan myönteistä, aktiivista hyvinvointia.



Työn vaatimusten ja työn voimavaratekijöiden malli pohjautuu oletukselle, että työn piirteet voidaan jakaa työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin. Työn vaatimuksilla tarkoitetaan työn fyysisiä (esimerkiksi melu), psyykkisiä (esimerkiksi aikapaineet), sosiaalisia (esimerkiksi työilmapiiriongelmat) tai organisatorisia piirteitä (esimerkiksi työn epävarmuus), jotka vaativat työntekijältä sekä henkisiä että fyysisiä ponnisteluja. Työn voimavaratekijöillä tarkoitetaan tekijöitä, jotka auttavat saavuttamaan työlle asetettuja päämääriä, vähentävät työn vaatimustekijöitä ja edistävät yksilön kasvua ja kehitystä (esimerkiksi palaute työstä, työn vaikutusmahdollisuudet, sosiaalinen tuki työssä ja työsuhteen varmuus). (Kinnunen ym. 2008, 57; Hakanen 2009b, 47.)

TV – TV malli sisältää ns. energiapolun, jonka mukaan työn korkeat vaatimukset aiheuttavat työuupumusta ja terveyden heikentymistä sekä motivaatiopolun, jonka mukaan riittävät työn voimavarat lisäävät työn imua ja myönteisiä työn kokemuksia ja näin edistävät työntekijän sitoutumista organisaatioon. (Blom 2009, 28; Kinnunen ym. 2008, 57; Hakanen 2009b, 47–48.)

#### ENERGIAPOLKU



#### MOTIVAATIOPOLKU

KUVIO 2. Työhyvinvoinnin energiapolku ja motivaatiopolku (mukaellen Blom 2009, 28).

Kuviossa 2 katkoviivat merkitsevät negatiivista (ehkäisevää) vaikutusta. Esimerkiksi työn voimavaratekijät siis paitsi lisäävät työn imua myös ehkäisevät työuupumusta. (Blom 2009, 28.)

TV-TV mallin kahden prosessin avulla voidaan karkeasti tyypitellä työpaikan tilanteita. Eniten muutosta työoloissa tarvitsevat ne työpaikat, joissa työn vaatimuksia on paljon ja samalla työn voimavarat ovat puutteellisia (esimerkiksi puuttuva esimiehen tuki, ei palautetta, huono ilmapiiri). Ongelmia on myös työpaikoissa, joissa työt eivät ole vaativia ja joista puuttuvat työn energisoivat voimavarat, jolloin työ ei innosta ja haasta työntekijää. Jos työyhteisössä puolestaan on runsaat työn voimavarat mutta vähäiset työn vaatimukset, on työyhteisössä haasteena säilyttää työn imu ja innostus sillä liian helppokään työ ei tyydytä. Vastavasti työyhteisöissä, joissa työtä luonnehtivat korkeat työn vaatimukset, mutta lisäksi monipuoliset työn voimavarat, voidaan kokea haasteita, innostusta ja onnistumisia vaikeissakin tilanteissa. Uhkana on, että työn vaatimukset muodostuvat pysyvästi liian suuriksi eikä tilaa jää palautumiselle ja luovuudelle. (Hakanen 2009b, 51–52.)

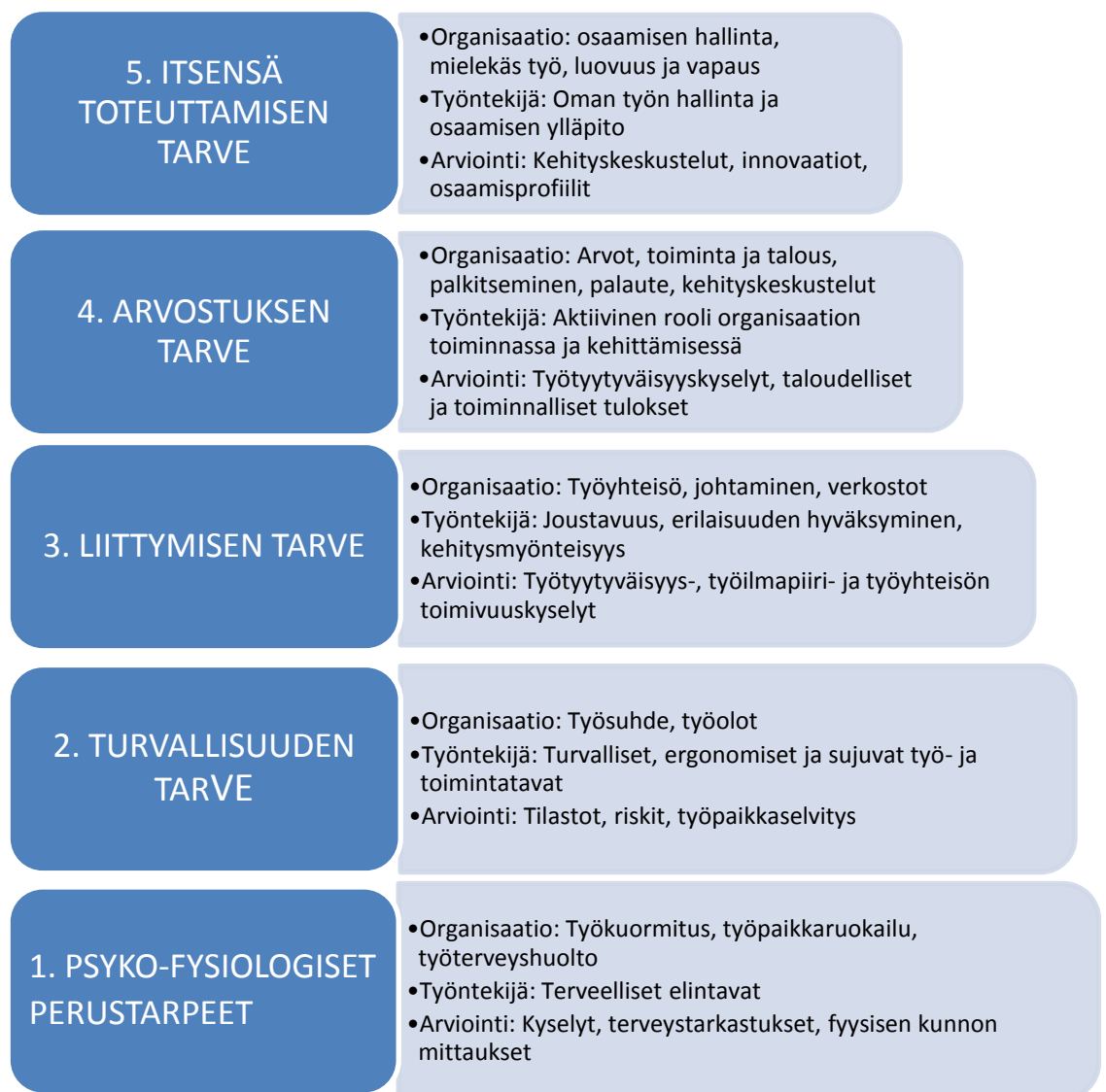
### 2.2.5 Työhyvinvoinnin portaat –malli

Työhyvinvoinnin portaat – mallissa on kyse ihmisten perustarpeista suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Malli on kehitetty Maslowin tarvehierarkian pohjalta ja siinä edetään portaittain alkaen fysiologisista tarpeista edeten turvallisuuden, liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeeseen. Malli on luotu vertailemalla ja hyödyntämällä jo olemassa olevia Tyky- ja hyvinvointimalleja sekä yhdistäen niiden sisältöjä Maslowin tarvehierarkian mukaisesti. Jokaiselle portaalle on koottu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä organisaation että yksilön näkökulmasta sekä aihealueeseen liittyviä mittareita tai arviointimenetelmiä (kts kuvio 3). Tarkoitus on, että mallin avulla voidaan kehittää omaa, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia porras portaalta. (Rauramo 2008, 34.)

Tyypillisiä ongelmia, jotka heikentävät tarvehierarkian toteutumista ja heijastuvat haitallisesti työhyvinvointiin ovat seuraavat asiat:

1. Työkuormitukseen liittyvät ongelmat, univaje, epäterveellinen ravinto, liiallinen alkoholin käyttö, tupakointi, liikkumattomuus

2. Työsuhteeseen ja toimeentuloon liittyvä turvattomuus, muutokset, tapaturmat, kiusaaminen, häirintä, syrjintä, väkivaltilanteet
3. Työyhteisön ilmapiiri- ja johtamisongelmat, puutteet tiedonkulussa
4. Puutteet palautteen saamisessa, palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyvät haasteet
5. Osaamisen kehittämiseen, kilpailukykyyn ja työn tuloksellisuuteen liittyvät haasteet (Rauramo 2008, 9-10.)



KUVIO 3. Työhyvinvoinnin portaat – malli (Rauramo 2008, 27).

### 3 TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

Kuten edellä on todettu, työhyvinvointi on moniulotteinen, laaja ja paljon tutkittu käsite. Sen merkitys on lisääntynyt työelämän myllerrysten ja työikäisten ikäluokkien pienenemisen myötä ja on haastavaa saada ihmiset jaksamaan muutosten keskellä. Työnantajaansa ja työoloihinsa tyytyväinen työntekijä on yleensä motivoitunut, innostunut ja tehokas ja auttaa näin yritystä menestymään.

On tärkeää tiedostaa, mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin, jotta tuloksena on mahdollisimman hyvin toimiva työpaikka sekä hyvinvoiva työntekijä. Seuraavaksi tarkastellaankin kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten valossa, mistä työhyvinvointi koostuu.

#### 3.1 Johtaminen ja esimiestyö

Erilaisissa kyselytutkimuksissa on vahvistunut oletus, että esimies- ja johtamistaidot ovat sekä stressin hallinnan, työtyytyväisyyden että työn tuloksellisuuden kannalta merkityksellisin tekijä (Kaivola & Laurila 2007, 36; Vesterinen 2006, 83).

Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu jokaiselle työyhteisössä, mutta viime kädessä vastuu siitä on organisaation ylimmällä johdolla. Lähiesimies on kuitenkin työyksikössä tärkein vaikuttaja. Myös esimies tarvitsee tukea omalta työyhteisöltään ja ylemmältä johdolta ja hyvä työyhteisö auttaakin esimiestä kehittymään. Työpaikan johdolla on vastuu huolehtia myös siitä, että esimiehet ovat paitsi päteviä ja ammattitaitoisia, myös johtamis- ja ihmissuhdetaitoisia. Työtyytyväisyystutkimukset ja työstressikyselyt ovat hyviä välineitä mitata esimies-alaisuhteiden toimivuutta. (Rauramo 2008, 146–148.)

Esimiehen perusvastuu on siinä, että jokaisen työntekijän perustehtävä, roolivas-  
tuu ja tavoitteet ovat selkeät, työtehtävät on huolellisesti määritelty ja rajattu ja resursseista on huolehdittu riittävästi (Pakka & Rätty 2010, 15). Rauramo (2008, 146) näkee esimiehen velvollisuudeksi jatkuvasti tarkkailla työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Hyvään johtamiseen kuuluu myös oikeu-

denmukaisuus ja tasapuolinen kohtelu sekä henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista huolehtiminen. Niillä on merkittävä vaikutus työntekijöiden jaksamiseen, työhyvinvointiin ja yrityksen tuloksellisuuteen.

Ylimmän johdon tehtävä on katsoa pitkälle tulevaisuuteen ja laatia visio eli tavoitetila siitä, millaiseksi ja mihin suuntaan toimintaa halutaan viedä. Heidän tulee myös tehdä suunnitelma, miten tavoitteisiin päästään niin, että toiminta on kustannustehokasta, kilpailukykyistä ja kannattavaa. Isommissa organisaatioissa ylin johto on henkilöstön päivittäisestä työstä hyvin etäällä, ja siksi heidän tehtävänsä ja merkityksensä onkin monelle työntekijälle epäselvä. Henkilöstö kuitenkin kaipaa ylimmän johdon läsnäoloa ja kiinnostusta ja heidän näkyvyyttään arjessa, jonka vuoksi johtajien tulisi aika ajoin jalkautua ja kiertää työyhteisöjä. (Järvinen 2009, 60–61.)

Perinteisesti johtaminen on jaettu asia- ja ihmisjohtamiseen. Management-johtaminen (asiajohtaminen) tuottaa selkeitä vastuita, tavoitteita ja tuloksia. Fokuksessa on johtaja, joka pyrkii saamaan asiat hallintaan. Leadership-johtaminen (ihmisten johtaminen) tuottaa rajat ylittävää yhteistyötä, näkemystä ja sitoutumista muutokseen. Moderni johtaminen on kuitenkin tilannejohtamista ja vuorovaikuttamista, jossa sekä ihmisten että toiminnan johtaminen limittyvät. Vuorovaikutteisesta johtamisesta on käytetty nimitystä jaettu tai voimaannuttava johtaminen. Siinä kummallakin osapuolella, niin esimiehellä kuin alaisellakin, on oma roolinsa ja vaikutus toisiinsa. Hyvä johtaminen synnyttää hyviä työyhteisötaitoja (kts luku 3.2.3) ja päinvastoin. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 14; Manka 2011, 96; Kaivola & Laurila 2007, 44–45.)

Sitran yliasiamies Mikko Kososen mukaan tulevaisuuden johtajuus ei perustu asemaan tai hierarkiaan vaan persoonaan ja yhteisöllisyyteen. Esimies on yksi muista, mutta omalla esimerkillään ja osaamisellaan hän nousee auktoriteetiksi ja innostaa työyhteisön mukaan rakentamaan yhteistä tulevaisuutta ja lisää näin tuottavuutta. Johtajien vuorovaikutustaidot nousevat keskeiseksi tekijäksi ja niiden kehittämiseen olisikin panostettava. (Hyppänen 2010, 301.)

### 3.1.1 Luottamuksen merkitys

Luottamus liittyy ihmisen perusturvallisuuden tunteeseen ja se on myös työelämässä perusasia. Viime aikoina se on yhä enemmän noussut tutkimuksen kohteeksi liittyen työelämän johtajuuteen. (Vesterinen 2011,110.)

Tutkimukset osoittavat, että luottamus edistää sitoutumista, synnyttää hyvinvointia ja parantaa työelämän laatua. Luottamus mahdollistaa luovuutta, tiedon luomista ja jakamista, ihmisten yhteistyötä sekä vähentää valvonnasta johtuvia kustannuksia. (Vesterinen 2011, 110.)

Luottamuksen syntymiseen työyhteisössä tarvitaan avointa vuorovaikutuskulttuuria (Manka 2011, 121). Suomalainen työelämä on rakentunut korkean luottamuksen varaan, koska esimies-suhteet ovat melko epämuodollisia, organisaatiot matalia eivätkä niin hierarkkisia kuin monissa muissa maissa. Henkilökohtainen vuorovaikutus on keskeistä luottamuksen syntymisen kannalta ja sen vuoksi nykypäivän haasteena on esimiesten ajan puute alaisilleen, sillä esimiehiä on koko ajan vähemmän. Nykyään myös organisaatorakenteet ja esimiehet vaihtuvat tiuhaan tahtiin ja tiimin jäsenet tai esimies saattaa olla toisella puolella maapalloa, joten mielenkiintoinen kysymys on, voiko luottamukseen perustuva esimies-alaisuhde syntyä virtuaalisesti. (Juuti 2011, 111.)

Juutin (2011, 118) mukaan johtamisessa luottamusta voidaan osoittaa esimerkiksi oikeudenmukaisuudella, lupauten pitämällä, avoimuudella, sanojen ja tekojen yhdenmukaisuudella sekä ihmisten osaamisen tunnustamisella ja arvostamisella. Luottamuksen rakentamiseen organisaatiossa tulisi kaikkien osallistua. Alaisten luottamusta esimieheen kasvattaa esimerkiksi kommunikaatio, epämuodollinen keskustelu, alaisten kuuleminen päätöksiä tehtäessä ja päätösten perustelu, johdonmukainen käyttäytyminen, ryhmän tavoitteiden tukeminen ja roolimallina toimiminen. Alainen puolestaan voi lisätä luottamusta hyväksymällä tehdyt päätökset sitoutumalla niihin, olemalla halukas antamaan palautetta ja oppimaan uutta sekä sitoutumalla organisaatioon.

Kalliomaa ja Kettunen (2010, 82–85) näkevät palautteen antamisen olevan yksi keskeinen esimiehen ja johdettavan luottamusta rakentavan vuorovaikutuksen muoto. Yleensä jokainen työntekijä kaipaa palautetta omasta työstään. On tärkeää huomata, että palaute voi olla myönteistä tai kielteistä eli korjaavaa palautetta. Tärkeää on, että palautteen antamisen jälkeen yksilön innostuneisuus ja motivaatio säilyvät. Palautteen avulla voidaan kasvattaa itseluottamusta, lisätä jaksamista, vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen ja kehittää omia taitoja.

Luottamuksen puute puolestaan näkyy yrityksessä jännittyneisyytenä ja epäluuloisuutena. Valta-asemia korostetaan ja vuorovaikutus on niukkaa. Kukaan ei uskalla paljastaa todellisia tunteitaan ja ajatuksiaan, viestit ovat usein piiloviestejä ja oma etu ajaa yhteisen edun edelle. Virheiden sattuessa syyllisen etsiminen on tärkeämpää kuin virheen korjaaminen. Muutoksien läpivieminen on vaikeaa ja organisaatio näivettyy innovaatioiden tyrehtyessä. (Kaivola & Laurila 2007, 98.)

Juuti (2011, 112) määrittelee luottamuspääoman tarkoittavan yrityksissä sitä henkistä tunnetta, joka ihmisille syntyy, kun he voivat luottaa siihen, että päätökset tehdään ja toteutetaan niin, että taloudellisen hyvinvoinnin lisäksi huomioidaan myös ihmisten muut tarpeet. Tämä edellyttää luottamusjohtamista, johon liittyy reiluus, rehellisyys ja avoimuus.

### 3.1.2 Osaamisen johtaminen

Ihmisten ajantasainen osaaminen työssä on työhyvinvoinnin perusedellytys. Työhyvinvointi puolestaan vaikuttaa luovuuteen ja tuottavuuteen eli osaamisen ja työhyvinvoinnin edistäminen yrityksessä palvelee yrityksen kilpailukykyä. (Vesterinen 2006, 49.) Viitalan (2007, 170) mielestä yrityksen kilpailukyky riippuu eniten siitä, mitä yrityksessä osataan, miten osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa.

Useissa tutkimuksissa on käynyt ilmi, että ihmisten suurin pelko nykytyöelämässä liittyy siihen, etteivät he hallitse työtehtäviään sillä tasolla, kuin he olettavat yri-

tyksen odottavan. Voidaan siis olettaa, että ajantasainen ja riittävä osaaminen edistää työnhallinnan tunnetta ja vähentää koettua stressiä. (Vesterinen 2006, 51.) Ihminen selviytyy työtehtävistään sitä sujuvammin ja luotettavammin, mitä paremmin hän osaa. Osaamisen kautta saadaan myös muilta arvostusta ja asema sosiaalisessa yhteisössä. Oppiminen itsessään tuo mielihyvää ja osaamisensa kautta ihminen tuntee olevansa pätevä ja tarpeellinen. Nykyajan työelämän muutosten vuoksi on kuitenkin yhä haastavampaa kokea pätevyyttä, sillä jatkuvasti on opeltava uusia asioita. (Viitala 2007, 178.)

Mankan (2010, 126) mielestä ydinosaaminen on tärkeintä osaamista. Sillä tarkoitetaan muutamaa osaamisen vahvuutta, joiden avulla yritys on menneisyydessä pärjännyt. On tärkeää tunnistaa, mitä yrityksen ydinosaaminen on, jotta kehittämisresurssit osataan suunnata oikeille alueille. Ydinosaamiset ovat vaikeasti korvattavia, vaikeasti kopioitavia ja hankalasti liikuteltavia.

Österberg (2009, 135) pitää tärkeänä, että henkilöstön kehittämistarpeet perustuvat yrityksen liiketoiminnan ja ydinosaamisen tarpeisiin. Kehittämistarpeet tulee analysoida organisaatio-, työyhteisö- ja yksilötasolla, sekä nykyisten työtehtävien suhteen että tulevaisuutta ajatellen.

Henkilöstön kehittämismenetelmiä on runsaasti. Työpaikalla toteutettavia ovat muun muassa sijaisuudet, työkierto, projektityöskentely, työn laajentaminen ja työnopastajana toimiminen. Työpaikan ulkopuolella toteutettavia kehittämismenetelmiä ovat esimerkiksi opintokäynnit, ammattilehtien ja -kirjallisuuden lukeminen, opiskelu oppilaitoksissa sekä yrityksen sisäinen että ulkoisten koulutusorganisaatioiden tarjoama koulutus. (Österberg 2009, 135.)

Säännöllistä ja jatkuvaa osaamisen kehittämisen suunnittelua ja seurantaan tukee kehityskeskustelujärjestelmä. Kehityskeskusteluilla tarkoitetaan ennalta sovittuja esimiehen ja hänen alaisensa välisiä keskusteluja, joita pidetään vähintään kerran vuodessa. Kehityskeskustelu on sekä henkilökohtaisen ohjauksen keino että tiedonkeruuta yrityksen kehittämissuunnitteluun. Kehityskeskustelussa annetaan palautetta puolin ja toisin ja tuloksena syntyy kehityssuunnitelma. (Viitala 2007, 186.)



### 3.1.3 Palkitseminen

Käsite palkitseminen on vakiintunut käsittämään sekä palkan että muut taloudelliset etuudet, joita työntekijälle suoritetaan tehdyn työn korvaukseksi. Palkka on vastine tehdystä työstä. Se voi koostua erilaisista suorituksien, vaativuuteen, tulokseen tai aikaan perustuvista eristä ja lisistä. (Viitala 2007, 138.) Ei-taloudellisia palkitsemisen muotoja ovat haastava työ sinänsä, mahdollisuudet itsensä kehittämiseen, saatu positiivinen palaute ja työn arvostamisen osoittaminen kiitoksella ja tunnustuksella (Österberg 2009, 153).

Palkan määrittely on useimmissa yrityksissä haasteellinen prosessi. Yksilötasolla pitäisi pystyä huomioimaan työn vaativuus, henkilön osaaminen ja työn merkitys liiketoiminnan menestyksellisyydelle. Maksettavien palkkojen tulisi perustua niihin liittyviin velvollisuuksiin, niiden suhteelliseen arvoon palkkamarkkinoilla ja muualla samanlaisista tehtävistä maksettuihin palkkoihin. Lisäksi tulisi huomioida myös työsuoritus ja tulokset. Palkitsemisessa on myös joitakin pakottavia reuna-ehtoja, kuten työehtosopimukset sekä työ- ja verolainsäädäntö. (Viitala 2007, 139, 141.)

Taloudellisia palkkioita ovat peruspalkan lisäksi erilaiset henkilökohtaiset lisät, osakeoptiot, bonukset ja tulospalkkiot. Lakisääteisiä etuja ovat työterveydenhuolto, sosiaaliturvaetuudet, kuten työeläke sekä sairaus- ja ryhmähenkivakuutus. Vapaaehtoisia etuja ovat esimerkiksi ravinto-, auto-, asunto- ja puhelinetu sekä lisävakuutukset. Henkilökunnalla voi olla myös esimerkiksi mahdollisuus saada tukea harrastus- ja liikunta-aktiviteetteihin, henkilökunta-alennuksia yrityksen omista tuotteista ja palveluista ja tukea täydennyskoulutukseen. (Viitala 2007, 144; Österberg 2009, 153–154.)

Viitala (2007, 159–160) määrittelee motivoivan työn palkitsevuuden olevan joko työn sisällöistä lähtevää eli sisäistä tai ulkoista, jota edustavat muun muassa palkka ja muut taloudelliset etuudet. Palkkaa on pidetty perinteisesti yhtenä työntekijän keskeisimmistä motivaation lähteistä. Viime vuosikymmeninä koulutustason noustessa, mahdollisuuksien monipuolistuessa ja sosiaaliturvan parantuessa on tullut yhä ilmeisemmäksi, että työltä halutaan muuta merkitystä elämään ja elan-

non saaminen on yhä harvemmalle riittävä motivaation lähde työpaikassa pysymiselle. Toisaalta palkka on kuitenkin monelle arvon mitta. Ihminen kokee palkan olevan hinta panoksesta, jonka hän antaa yritykselle aikansa ja osaamisensa muodossa. Mitä korkeampi hinta on, sitä arvokkaammaksi oma panos koetaan. Jos työntekijä kokee olevansa alihinnoiteltu verrattuna muihin yrityksen työntekijöihin, hän turhautuu.

Viitalan (2009, 160–161) näkemyksen mukaan palkan merkitys työntekijöiden arvostuksissa vaihtelee voimakkaasti tehtävän, ajankohdan ja yksilön mukaan. Palkan merkitys nousee suuremmaksi, jos työ on henkisesti köyhää ja ruumiillisesti raskasta ja epämiellyttävää. Jos työssä koetaan innostavuutta, mielekkyyttä ja kehittymisen mahdollisuuksia, palkan merkitys ei ole niin suuri. Työmotivaation parantamisessa työn sisällöllinen kehittäminen on tehokkaampi keino kuin palkkaus. Silloin kun työtä ei voida laajentaa tai rikastaa antoisammaksi, korostuvat palkkauksen ja muiden ulkoisten palkitsemiskeinojen merkitys. Huomattavaa on, että huonon johtamisen ja esimiestyön kielteisiä vaikutuksia motivaatiolle ei yleensä palkka korvaa.

### 3.2 Toimiva työyhteisö

Jotta työyhteisö toimisi hyvin, ovat työnteon edellytykset ja puitteet oltava työyhteisössä kunnossa. Parhaimmillaan lopputuloksena on ammatillisesti toimiva työyhteisö, jossa ihmiset viihtyvät, koska työt sujuvat ja yhteistyö pelaa. (Järvinen 2009, 15.) Hyvinvoiva työyhteisö on tuottava yhteisö. Työhyvinvointi parantaa laatua ja asiakastyytyväisyyttä, lisää kilpailukykyä ja vaikuttaa positiivisesti yrityksen imagoon ja työnantajamielikuvaan. (Kaivola & Laurila 2007, 133.)

Hyvin toimivassa työyhteisössä vallitsee positiivinen yhteisöllisyys. Ilmapiiriä leimaa hyvä henki ja yhteenkuuluvaisuuden tunne ja vuorovaikutus on avointa ja rehellistä. Tieto kulkee sujuvasti ja toimintaa ohjaa yhteinen visio ja strategia. Työyhteisössä ymmärretään, miten jokaisen työtehtävät nivoutuvat kokonaisuuteen ja miksi kaikkia tarvitaan. (Kaivola & Laurila 2007, 135; Pakka & Rätty 2010, 14.)

Hyvinvoiva työyhteisö ei ole ristiriidaton ja ongelmaton, mutta sillä on kyky tunnistaa ja käsitellä ongelmia. Tarvittaessa työyhteisö osaa myös pyytää ja vastaanottaa ulkopuolista apua. (Kaivola & Laurila 2007, 137.) Suurin osa työpaikkojen ongelmista johtuu työpaikan rakenteellisista puutteista tai epäselvyyksistä, esimerkiksi johtaminen on vajavaista tai vastuut määrittelemättä. Näissä tapauksissa käy kuitenkin usein niin, että ongelmat henkilöidään yksilöistä johtuviksi, jolloin on vaarana, että työyhteisö joutuu ongelmakierteeseen ja ilmapiiri tulehtuu. (Järvinen 2009, 123.)

### 3.2.1 Sisäinen viestintä ja tiedonkulku

Sisäinen viestintä on yrityksen sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta ja sen avulla jaetaan tietoa, rakennetaan yrityskuvaa, viestitään henkilöstölle erilaisten toimenpiteiden ja muutosten syistä ja seurauksista ja sitoutetaan henkilöstöä. Onnistuneen viestinnän tunnusmerkki on, että koko henkilöstö tuntee esimerkiksi yrityksen vision, strategian ja tavoitteet, tulossa olevat toiminnalliset muutokset, yrityksen taloudellisen tilanteen, tilauskannan ja muut tulevaisuuden näkymiä ilmentävät asiat. Myös uudet innovaatiot ja saadut tunnustukset ja muut hyvät uutiset ovat henkilöstön motivaation ja sitoutumisen kannalta tärkeitä. Sisäisen viestinnän avulla myös yritys ja sen tuotteet ja palvelut tehdään tutuiksi henkilöstölle, jolloin jokainen työntekijä tuntee ja tietää yrityksensä ydinosaamisen ja osaa kertoa siitä tarvittaessa omille sidosryhmilleen. (Viitala 2007, 278; Österberg 2009, 177.) Yhteistoimintalakiin kuuluu myös työnantajan tiedottamisvelvollisuus, ja sen mukaan tulee henkilöstölle viestiä yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja siihen liittyvistä muutoksista (Österberg 2009, 181).

Viitala (2007, 202–203) ja Österberg (2009, 177) tähdentävät, että sisäisestä viestinnästä ja tiedonkulusta vastaavat kaikki organisaation jäsenet, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Jokaisen vastuulla on tiedottaa omaa työkenttää koskevista tärkeistä asioista. Suuremmissa organisaatioissa on myös määritelty ammatihenkilöitä, jotka hoitavat sisäistä ja ulkoista viestintää. Österberg (2009, 178) painottaa, että hyvin hoidetussa viestinnässä keskeisistä asioista kerrotaan henkilöstölle ennen tai vähintään yhtä aikaa kuin organisaation ulkopuolelle, sillä on

ikävää henkilöstölle kuulla omaa yritystään koskevista asioista ensimmäistä kertaa esimerkiksi lukemalla niistä sanomalehdistä.

Useissa työyhteisöissä koetaan tiedonkulussa olevan parantamisen varaa. Esimiehet saavat runsaasti tietoa, jota heidän tulisi jakaa eteenpäin alaisilleen epäoleellisen tiedon suodattamisen jälkeen. Työyhteisön toimivuus ja töiden sujuvuus ovat vaarassa, jos henkilöstö kokee, ettei se saa itseään tai omaa työtään koskettavaa tietoa. Pahinta on, jos kaikki tietävät, että jotakin on tapahtunut, mutta kukaan ei tiedota, mitä on tapahtunut ja miksi. Luottamus tiedonkulkuun katoaa ja huhut liikkuvat. (Österberg 2009, 178.)

Toisaalta Manka (2010, 125) tuo esiin näkökannan, että tiedonsaaminen on tunnevaltainen kokemus eikä sillä ole tekemistä järjen kanssa. Siksi siihen ei voida vaikuttaa lisäämällä tiedotteita tai perustamalla introja. Ihminen kokee saavansa enemmän tietoa silloin, kun voi olla mukana vaikuttamassa omaa työtään koskeviin päätöksiin. Tiedon saamisessa on näin ollen kysymys arvostuksesta, jota voidaan lisätä tarjoamalla henkilöstölle vaikuttamisen mahdollisuuksia.

Sisäisen viestinnän kanavia ovat muun muassa viikko- tai kuukausipalaverit, kehityskeskustelut, tiedotustilaisuudet, intranet, sähköposti, ilmoitustaulut, henkilökunta- ja asiakaslehdet ja toimintakertomukset. Mikään ei kuitenkaan korvaa esimiesten ja alaisten keskustelua ja johdon näkymistä ja kuulumista henkilöstön parissa. (Österberg 2009, 183.)

### 3.2.2 Työn hallinta

Työn hallinta vaikuttaa terveyteen estämällä stressiä ja lisäämällä työhyvinvointia ja työmotivaatiota. Se lisää tutkimusten mukaan myös työhön sitoutumista ja hyviä työsuorituksia ja vähentää sairauspoissaoloja. (Manka 2010, 192; Työsuojeluhallinto 2011.)

Työn hallinnalla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta hallita työtään ja työympäristöään esimerkiksi vaikuttamalla siihen, missä järjestyksessä tai milloin tai

miten työt tehdään. Näiden lisäksi työn hallintaa arvioitaessa voidaan tutkia, missä määrin omat ja muun henkilöstön tehtävät on määritelty ja miten monipuolisia työtehtävät ovat, millaiset ovat mahdollisuudet itsensä kehittämiseen ja uusien asioiden oppimiseen ja missä määrin sosiaalinen tuki eli esimiehiltä ja työtovereilta saatu arvostus ja tuki toteutuu. (Manka 2010, 195–196; Työsuojeluhallinto 2011.)

Manka (2010, 191) toteaa, että jos ihminen toistuvasti kokee, ettei hänellä ole vaikutusmahdollisuuksia, on siitä seurauksena ahdistusta joka pitkittyessään voi johtaa masennukseen ja sairastumiseen.

### 3.2.3 Työyhteisötaidot

Nykyään korostetaan yhä enemmän, että työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen ei ole pelkästään esimiehen vastuulla vaan työntekijällä on itselläänkin vastuu omasta käyttäytymisestään ja hyvinvoinnistaan. Käyttöön on otettu käsite työyhteisötaidot; myös alustaidoista tai työelämävalmiuksista puhutaan.

Hyvät työyhteisötaidot omaava työntekijä toimii työyhteisössään rakentavalla tavalla. Hän ottaa vastuuta omasta työstään ja työympäristöstään sekä työnsä kehittämistä sekä luo me-henkeä, johon liittyy toisten huomiointi, kohteliaisuus, arvostus ja kunnioitus. (Manka 2007, 18.) Hän on yhteistyökykyinen, osaa tuoda mielipiteensä julki rakentavasti, pyytää tarvittaessa apua, antaa ja vastaanottaa palautetta ja pitää itsensä ajan tasalla ja kehittää itseään (Suutarinen & Vesterinen 2010, 112).

Usein työhyvinvointia vähentävät asiat, joita voitaisiin ehkäistä hyvillä työyhteisötaidoilla. Niitä ovat esimerkiksi vuorovaikutustaidot, ristiriitojen ratkaisutaidot, sivistyneet käytöstavat, empaattisuus, ammatillisuus sekä omasta jaksamisesta huolehtiminen. Työnantajien ja työntekijöiden kannattaisi yhdessä harjoitella aktiivisesti työyhteisötaitoja ja panostaa näin työhyvinvointiin. Jokainen työyhteisö voi itse laatia pelisäännöt ja määritellä työyhteisötaidot, mitä työyhteisössä vaaditaan, jotta yhteistyö toimii. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 114–116.)

Manka (2007, 18) tähdentää, että vastuun ottaminen työstä ja työympäristöstä vaikuttaa motivoitumiseen ja sitoutumiseen. Työntekijä kokee työnsä mielekkäämmäksi, kun siihen on mahdollista vaikuttaa. Jos työntekijä kokee olevansa tärkeä osa työyhteisöä ja näkee oman osallisuutensa kokonaisuudessa, hän myös sitoutuu työhönsä helpommin. Tämä nousee työyhteisön ratkaisevaksi hyvinvointi- ja menestystekijäksi tulevaisuudessa.

### 3.3 Omat voimavarat

Yksilön työhyvinvoinnin perustana on fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Fyysinen hyvinvointi muodostuu esimerkiksi terveellisistä elämäntavoista, säännöllisen liikunnan harrastamisesta ja riittävästä levosta ja unesta. Psyykkinen hyvinvointi muodostuu esimerkiksi elämännhallinnasta, harrastuksista, selkeistä tavoitteista, ajan tasalla olevasta ammattitaidosta ja työn hallinnasta. Sosiaalinen hyvinvointi sisältää suhteet perheeseen, ystäviin ja työtovereihin. (Ojala 2003, 20–22.)

Yksilö voi tukea omaa työhyvinvointiaan ylläpitämällä osaamistaan, huolehtimalla itsestään ja jaksamisestaan, sitoutumalla työhönsä sekä toimimalla työyhteisön hyväksi. Jokainen voi itse vaikuttaa valintoihinsa, asenteihinsa ja pyrkiä tasapainottamaan työn stressitekijät ja omat voimavarat. Päivittäinen palautuminen työn rasituksista on myös hyvää työkykyä ylläpitävä asia. Palautuminen onnistuu pitämällä lounas- ja kahvitauot sekä lähtemällä ajoissa töistä kotiin. Vapaa-ajalla sekä fyysinen että psyykkinen palautuminen ovat tärkeitä levon, liikunnan, harrastusten ja ystävien kautta. (Pakka & Rätty 2010, 10, 23–25.)

### 3.4 Aiempia tutkimuksia työelämään ja työhyvinvointiin liittyen

Keskeisiä työhyvinvointia tutkivia tutkimuslaitoksia Suomessa ovat Työterveyslaitos ja Valtion teknillinen tutkimuskeskus eli VTT. Korkeakoulut ja yliopistot tekevät myös työhyvinvointitutkimusta ja huomattavimpia näistä ovat Itä-Suomen yliopiston ympäristötieteen laitos, Oulun yliopiston Työtieteen yksikkö, Tampe-

reen yliopiston työelämän tutkimuslaitos, Tampereen teknillisen yliopiston ympäristötieteellinen laitos sekä Aalto-yliopiston työpsykologian ja johtamisen laboratorio. (TEK. )

Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometri-tutkimuksia on julkaistu vuosittain vuodesta 1992 lähtien. Siinä mitataan työelämän laadun ja työolojen muuttumista palkansaajien näkökulmasta. Viimeisimmän, syksyllä 2011 tehdyn tutkimuksen tulosten mukaan palkansaajat antoivat työelämän laadulle arvosanan 7,96 (vuonna 2010 7,99.) Laadun kokonaisarvosana koostuu neljästä osatekijästä, jotka ovat tasapuolinen kohtelu, työpaikan varmuus, voimavarat suhteessa vaatimustasoon ja kannustavuus, innovatiivisuus ja keskinäinen luottamus. Mitatuista asioista huomponaan suuntaan on muuttunut ”työnteon mielekkyys ja työhalut yleensä”. Tällainen arvio on ollut vallalla jo pitkään, mutta vuonna 2011 ero on vielä suurempi aiempiin vuosiin verrattuna. Pessimismin kasvu on sitä suurempaa, mitä vanhemmasta ikäryhmästä on kysymys. Myös työpaikkakiusaaminen oli hieman yleistynyt. (Aho & Mäkiäho 2012, 10–11.)

Työterveyslaitos on tehnyt Työ ja terveys - tutkimuksia työolo- ja työterveystilanteesta Suomessa vuodesta 1997 alkaen joka kolmas vuosi; viimeisin on vuodelta 2009. Tuloksista selviää, että työn organisointiin ja esimiestyöhön liittyvät työn piirteet ja työilmapiiri ovat vähintään kohtalaisessa kunnossa, palkansaajat olivat valtaosin hyvin selvillä työnsä tavoitteista, niistä keskusteltiin suurimmalla osalla työpaikoista riittävästi ja suurin osa palkansaajista koki lähiesimiehen kohtelevan työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Palkansaajista 86 % oli melko tai erittäin tyytyväisiä työhönsä. (Kauppinen ym. 2010, 246–247.)

Tilastokeskus puolestaan on tehnyt laajoja (3000 – 6000 henkeä käsittäneitä) työolotutkimuksia yli kolmenkymmenen vuoden ajalta, vuodesta 1977 vuoteen 2008 aina muutaman vuoden välein. Tutkimuksissa on käsitelty muun muassa palkansaajien fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen työympäristöön liittyviä kokemuksia, työmotivaatiota, työtyytyväisyyttä, tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden kokemusta, poissaoloja sekä työn ja perheen yhteensovittamista. Työn viihtymistä lisäävien tekijöiden kärki on pysynyt melko samana koko ajan. Tärkeimmät näistä tekijöistä ovat työn itsenäisyys, suhteet työtovereihin, työn mielenkiintoisuus ja

vaihtelevuus, työpaikan ilmapiiri, aikaansaamisen ja hyödyllisyyden tunne ja työn haasteellisuus. Työssä viihtymistä puolestaan heikentävät kiire, palkka, puutteet tiedonkulussa, hankalat asiakkaat, työn pakkotahtisuus ja huonot työjärjestelyt. Kaiken kaikkiaan palkansaajat tuntuvat kuitenkin havaitsevan työolosuhteissaan enemmän viihtyvyyttä lisääviä kuin sitä heikentäviä tekijöitä. (Lehto & Sutela 2008, 191–196.)

Työolotutkimuksista myös selviää, että 30 vuoden aikana palkansaajien osaamistaso on noussut, mahdollisuudet kehittyä työssä ovat parantuneet, työtehtävät ovat muuttuneet monipuolisemmiksi ja omat vaikutusmahdollisuudet työn eri osatekijöihin ovat parantuneet. Samalla työn sisällön merkitys on alkanut korostua palkkaa tärkeämpänä tekijänä. Myös perhe-elämän ja vapaa-ajan merkitys on kasvanut ja työn merkitys hieman vähentynyt. Kansainvälisessä vertailussa Suomi erottuu edukseen matalien hierarkioiden, esimies-alaiskeskusteluiden, tiimityön yleisyyden, kehittymis- ja kouluttautumismahdollisuuksien, tietotekniikan soveltamisen sekä vaikutusmahdollisuuksien suhteen. (Lehto & Sutela 2008, 218.)

Työterveyslaitoksen tutkimuksessa kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa tuli esille, että työyksikön johtamisen käytännöt, hyvinvointi sekä yksikön toiminnan koettu tuloksellisuus ovat kaikki yhteydessä toisiinsa. Johto, esimiehet ja työntekijät painottavat kuitenkin eri asioita. Työntekijälle on oman työn laatu ja oma hyvinvointi tärkeää, kun taas johto saattaa painottaa enemmän määrällistä ja taloudellista tulosta ja hyvinvointi- ja terveystalouteihin tehtyjä investointeja työpaikan keskusteluissa. Hyvät johtamisen käytännöt edistävät yhtä lailla paremmin ja huonommin voivien työntekijöiden suoriutumista ja työyksiköiden tuloksellisuutta. Palkitsemisen epäoikeudenmukaisuus lisää sairauspoissaoloriskiä ja se myös heikentää työyhteisötaitoja erityisesti jos työntekijän työkyky on alentunut. (Elo, Ervasti & Kuokkanen 2010, 69.)

Jari Hakasen (2007, 13–14, 283–285) tutkimuksessa työuupumuksesta ja työn imusta tuli esiin, että pitkällä aikavälillä työuralla koettu epävarmuus ja heikko taloudellinen toimeentulo lisäävät työuupumuksen riskiä. Työolojen merkitys työhyvinvoinnille on persoonallisuustekijöitä suurempi, ja persoonallisuuden merkitys korostuu lähinnä silloin, kun työolot ovat kuormittavat. Siten työhyvinvoinnin



edistämistoimissa kannattaa ottaa lähtökohdaksi työyhteisö ja sen työolot yksilöllisten piirteiden asemasta. Työn imu oli positiivisessa yhteydessä terveyteen, työkykyyn ja työtyytyväisyyteen ja käänteisessä yhteydessä stressiin sekä eläke- ja eroajatuksiin.

Janne Sinisammaleen (2011, 64–66) väitöskirjan tulosten mukaan työhyvinvoinnin keskeiset osatekijät ovat työntekijä itse, lähityöyhteisö, työ, johtaminen ja työyhteisön ulkopuoliset tekijät (kuten lainsäädäntö, suhdannevaihtelut, teknologian muutokset sekä perhe ja harrastukset). Osatekijät ovat koko ajan liikkeessä ja niiden suhteellinen merkitys voi muuttua. Osatekijöiden painoarvo myös vaihtelee toimialan, organisaation koon ja ympäröivän kulttuurin vaikutuksesta.

Haaviston (2010, 45, 48) tutkimuksen mukaan tärkeimmät hyvän työpaikan ominaisuudet ovat myönteinen ilmapiiri ja esimiehen innostavuus ja reiluus. ”Hyvän pomon” merkitys korostuu erityisesti naisten, työntekijäportaan sekä kunnan palveluksessa olevien parissa. Työn sisältöön liittyen tärkeintä on työn mielenkiintoisuus; kolme neljästä pitää tärkeänä, että työssä voi toteuttaa itseään. Työsuhteen luonteeseen liittyen tärkeintä on työsuhteen vakinaisuus ja varmuus sekä työn joustavuus. Kaksi kolmasosaa vastaajista näkee tärkeäksi, että hyviin suorituksiin kannustetaan ja niistä palkitaan rahalla. Kannustimien kaipuu kasvaa iän myötä mutta vähenee koulutustason noustessa kohti akateemisen koulutuksen saaneita.

Samantyyppisiin tuloksiin päätyi Maija-Liisa Nakari väitöskirjatutkimuksessaan, joka koski sosiaali- ja terveystaloutta. Työilmapiirin osoitettiin olevan yhteydessä henkilöstön työhyvinvointiin, organisaation tuloksellisuuteen sekä henkilöstön ja asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Nakarin mukaan työn kuormittavuuden helpottaminen ei vähennä stressiä ja sairauspoissaoloja, ellei samalla huolehdita siitä, että työntekijä voi kokea työnsä kehittäväksi. Myös esimiehen tuki työilmapiirin kehittämisessä koetaan tärkeäksi. (Nakari 2003, 141–142.)

Tutkimuksessa strategisen hyvinvoinnin tilasta Suomessa 2011 ilmeni, että strateginen hyvinvointi on selkeästi johdettu vain noin kolmanneksessa suomalaisista yrityksistä. Tutkimuksessa oli mukana 386 yritystä seitsemältä eri toimialalta kaikissa kokoluokissa. 43 % vastaajaorganisaatioista oli määrittänyt esimiehille roo-

lin alaisten hyvinvoinnin tukemisessa ja hyvinvointi oli otettu osaksi esimiesten koulutusta 61 %:lla. Työpaikkaliikuntaa tuetaan tavalla tai toisella 92 %:ssa organisaatioista ja kulttuurin harrastamista tuetaan 64 %:ssa organisaatioista. (Aura, Ahonen & Ilmarinen 2011, 2, 54.)

## 4 ISKU KONSERNIN HENKILÖSTÖTUTKIMUS

### 4.1 Yrityksen esittely

Isku on Eino Vikströmin vuonna 1928 perustama huonekalualan yritys, joka suunnittelee, markkinoi, valmistaa sekä toteuttaa sisustusratkaisuja koteihin ja julkisiin tiloihin. Pääkonttori ja tehtaat sijaitsevat Lahdessa ja lisäksi myymälöitä ja aluemyyntikeskuksia on ympäri Suomen. Tytäryhtiöitä on mm. Ruotsissa, Virossa ja Norjassa. Vuonna 2011 konsernin liikevaihto oli 154 miljoonaa euroa ja henkilöstöä n. 1000 henkilöä, joista n. 850 kotimaassa. Isku konsernin emoyhtiönä toimii Isku-Yhtymä Oy. Tämän lisäksi konserniin kuuluu useita kotimaisia ja ulkomaisia yhtiöitä. Operatiivisen liiketoiminnan kannalta olennaisimmat konserniyhtiöt ovat Isku Interior Oy, Isku Koti Oy, Isku Keittiöt Oy, Isku Teollisuus Oy sekä Isku Invest Oy. (Isku konsernin vuosikertomus 2011.)

### 4.2 Tutkimusmenetelmät

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus suunnitella ja toteuttaa henkilöstötutkimus, jossa selvitetään työhyvinvoinnin tilaa ja työyhteisön toimivuutta henkilöstön näkökulmasta Isku konsernissa. Tutkimusmenetelmänä käytetään sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista menetelmää. Eri tutkimusmenetelmien yhdistämistä kutsutaan triangulaatioksi eli kolmiomittaukseksi. Kanasen (2010, 73) mukaan menetelmätriangulaatio tarkoittaa useiden menetelmien käyttöä. Menetelmät voivat olla metodien välisiä tai metodin sisäisiä ratkaisuja. Metodien välinen ratkaisu on esimerkiksi kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusotteen yhdistäminen. Kvalitatiivinen tutkimus auttaa hahmottamaan ilmiötä ja luo esiymmärrystä kvantitatiiviselle tutkimukselle. Kvalitatiivinen aineisto toimii usein kvantitatiivisen tutkimuksen pohjana esimerkiksi haastattelulomakkeen kysymyksiä muotoiltaessa.

Tutkimuksen *kvalitatiivisessa* osuudessa haastateltiin yrityksen viittä työntekijää; tavoitteena oli löytää käsitteitä, jotka liittyvät työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Hirsjärven ym. (2008, 157) mukaan kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen ja kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kanasen (2010, 41) mukaan kva-

litatiivinen tutkimus soveltuu parhaiten, jos ilmiöstä halutaan saada syvälinen näkemys tai hyvä kuvaus tai luodaan uusia teorioita ja hypoteeseja tai käytetään triangulaatiota.

*Kvantitatiivinen* eli määrällinen tutkimus edellyttää teoriaa ja esiyymmärrystä ilmiöstä. Ilmiön tekijöiden/muuttujien ja niiden välisten suhteiden tulee olla tiedossa, jotta niitä voidaan ryhtyä mittaamaan. Tiedonkeruumenetelmänä käytetään mm. kyselylomaketta. (Kananen 2010, 75.)

Aineiston keruumenetelmiksi valitsin avoimen haastattelun ja kyselytutkimuksen. Avoimessa haastattelussa haastattelija pyrkii luomaan luontevan ja avoimen tilanteen ja selvittelee haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sen mukaan, kun ne tulevat vastaan keskustelun kuluessa. Avoin haastattelu muistuttaa tavallista keskustelua, jossa edetään tietyn aihepiirin sisällä vapaasti. Kysymyksiä ei ole ennalta lukkoon lyöty vaikka haastattelija on orientoitunut tutkimuksensa aihepiiriin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 204.)

Kyselylomakkeen laatimisessa ja kysymysten muotoilussa käytin hyväksi haastatteluissa esiin tulleita asioita sekä työhyvinvointiteorioita ja aikaisempia tutkimuksia.

Kyselyssä aineistoa kerätään standardoidusti ja kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta (Hirsjärvi ym. 2008, 188). *Kyselytutkimus* on tärkeä tapa kerätä ja tarkastella tietoa mm. erilaisista yhteiskunnan ilmiöistä, ihmisten toiminnasta, mielipiteistä, asenteista ja arvoista (Vehkalahti 2008, 11). Kyselytutkimusten etuna pidetään yleensä sitä, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto: tutkimukseen voidaan saada paljon henkilöitä ja voidaan myös kysyä monia asioita. Kyselytutkimuksen heikkouksina pidetään mm. sitä, ettei voi tietää, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen tai miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajan näkökulmasta. Joskus myös vastaamattomuus nousee suureksi. (Hirsjärvi ym. 2008, 190.)

### 4.3 Tutkimuksen toteuttaminen

#### 4.3.1 Avoin haastattelu

Tutkimuksen kvalitatiivisessa osuudessa haastateltiin yrityksen viittä työntekijää; tavoitteena oli löytää käsitteitä, jotka liittyvät työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen ja auttaa näin lomaketutkimuksen kysymysten laadinnassa.

Haastateltaviksi poimin ihmisiä eri osastoilta ja tehtävistä sekä eripituisten työvuosien perusteella, miehiä ja naisia. Haastateltavista kolme oli toimihenkilöitä ja kaksi tuotantotyöntekijöitä tehtaan puolelta. Sovin heidän kanssaan tapaamiset eri päiville ja varasin neuvottelutilan sitä varten. Nauhoitin haastattelut sanelimelle ja jälkikäteen kuuntelin ne muutamaan kertaan ja purin keskeiset asiat paperille. Haastattelut toteutettiin helmikuussa 2012 ja ne kestivät 45 min – 1,5 tuntia henkilöä kohden.

#### 4.3.2 Kyselytutkimus

Kysely kohdennettiin konsernin koko henkilöstölle (N=880). Tehtaan henkilökunnalle (N=460) lähetettiin kyselylomake paperisena versiona työnjohtajien kautta, koska kaikilla ei ole käytössä tietokonetta, ja muille (N=420) sähköisesti sähköpostin linkkinä Digium-ohjelmiston avulla. Digium Enterprise on Internet-pohjainen tutkimus- ja tiedonkeruuohjelma, joka on myös käytössä Iskussa. Kyselyn toteuttamisaika oli 7 – 20.6.2012 ja se toteutettiin nimettömänä.

Ennen kyselyn lähettämistä lomake esiteltiin konsernin luottamushenkilöille, yhtiötoimikunnalle ja johtoryhmälle ja pyydettiin palautetta kysymysten ymmärrettävyydestä ja muotoilusta.

Kyselylomakkeen kysymykset laadittiin perustuen Iskun henkilöstöjohtamisen tavoitteisiin, työhyvinvoinnin teorioihin ja tehtyihin haastatteluihin (liite 1). Kyselylomakkeen alkuun sijoitettiin kuusi taustakysymystä, joiden avulla perusjoukkoa pystyttiin jaottelemaan sekä saatiin tarkempia yksikkökohtaisia vastauksia. Taus-

takysymykset koskivat ikää, sukupuolta, asemaa, palvelusvuosien pituutta Iskulla, esimiesasemaa sekä työskentely-yksikköä ja – osastoa.

Kyselylomake sisälsi yhteensä 20 kysymystä kymmenestä eri aihepiiristä, joita olivat yleinen työtyytyväisyys, työnantajamielikuva, viestintä ja tiedonkulku, johtaminen, oman työn organisointi, työolot, työilmapiiri ja yhteistyö, esimiestyö, palkkaus ja palkitseminen sekä osaamisen kehittäminen. Jokaiseen aihepiiriin liittyen oli lopuksi mahdollista antaa myös avoimia kommentteja. Joittenkin kysymysten alla oli väittämiä, joihin tuli ottaa kantaa Likertin viisiportaisella asteikolla: täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä.

Kyselyyn vastasi 62 % sähköisen linkin saaneista (n=263) ja 50 % paperisen lomakkeen saaneista (n=232). Yhdistetyksi vastausprosentiksi saatiin siis 56 % (N=880). Paperiset lomakkeet syötettiin myös Digium ohjelmaan, jonka jälkeen aineistoa oli mahdollista analysoida ohjelman raportointityökaluilla sekä Excelissä. Avoimet vastaukset analysoitiin manuaalisesti etsimällä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia ja keskeiset tulokset esitetään muun analyysin yhteydessä.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään ensin lyhyesti haastattelujen tuloksia ja sitten laajemmin kyselytutkimuksen tuloksia. Kyselytutkimuksen tuloksissa edetään samassa järjestyksessä aihepiireittäin kuin kyselylomakkeessa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia henkilöstön työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia Isku konsernissa. Tutkimuskysymykset olivat:

- Mitä työhyvinvointi on?
- Mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen?
- Mikä on työhyvinvoinnin taso Isku konsernissa?

### 5.1 Avoimen haastattelun tulokset

Haastatteluista nousi esiin esimiehiin, organisaatioon, työtovereihin ja itse työhön liittyviä asioita, jotka näyttävät vaikuttavan työhyvinvointiin.

Esimiesten oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus eri työntekijöitä kohtaan koettiin erittäin tärkeäksi, samoin kuin se, että esimiehellä on aikaa kuunnella, kun häntä lähestytään. Pääasiassa haastateltavat olivat tyytyväisiä esimiehiinsä, tyytymättömyyttä ilmeni lähinnä niillä, keillä oli äskettäin vaihtunut esimies.

Organisaation koulutusmahdollisuuksien kaikki haastatellut totesivat huonontuneen yrityksen taloudellisen tilanteen heikentymisen myötä. Myös tiedonkulkua moittivat kaikki haastatellut. Etenkin tehtaan puolella, jossa kaikilla ei ole tietokoneita eikä siis sisäistä intranet-järjestelmää käytössään, huhuja liikkuu enemmän kuin varmaa tietoa. Työnjohtajien tehtävänä olisi hoitaa ilmoitustaulua ja tiedottaa asioista, mutta aikaa tuntuu jäävän lähinnä omaa työtä koskevista asioista tiedottamiseen. Organisaation perhetaustaista omistajuutta arvostetaan ja se koetaan turvalliseksi.

Työtoverien suuresta merkityksestä työviihtyvyyteen kaikki olivat yhtä mieltä. Työhön on mukava tulla jos työpaikan henki on hyvä ja työtoverien kanssa tullaan toimeen. Melkein kaikki mainitsivat omaavansa mukavat työtoverit.

Työn haasteellisuudesta ja mielenkiintoisista työtehtävistä kertoi nauttivansa kolme viidestä haastatellusta. Työn mielekkyyteen näyttäisi vaikuttavan se, että on mahdollisuus esimerkiksi työnkiertoon tai siirtyä välillä uusiin tehtäviin. Palkkaukseen ja palkitsemiseen kukaan ei ollut tyytyväinen, vaan todettiin että pieni palkitseminen nostaisi motivaatiota. Joustavaa työaikajärjestelmiä kiiteltiin myös.

Kiristyneen työtahdin olivat kaikki huomanneet. Todettiin, että lähinnä aikaa on rutiinitehtävien tekemiseen, mutta ei uuden kehittämiseen. Joillakin osastoilla kiireet ajoittuvat tiettyyn vuodenaikaan ja ovat näin helpommin kestävässä, kun on tietoisuus siitä, että kiire kestää vain tietyn ajan. Kukaan haastatelluista ei tuntenut itseään liian stressaantuneeksi.

Tehtävänkuvat koettiin epäselviksi tapahtuneen organisaatiomuutoksen jälkeen ja se aiheuttaa vaikeuksia. On epäselvää, kuka tekee mitä ja kenen toimenkuvaan ja vastuualueeseen mikäkin asia kuuluu. Joku koki myös jollakin osastolla toimintatavat kangistuneiksi, asiat tehdään aina samalla tavalla eikä muusta keskustella.

## 5.2 Kyselytutkimuksen tulokset

### *Taustamuuttajat*

Taustamuuttujina kysyttiin sukupuolta, ikää, palvelusvuosien määrää Iskulla, asemaa (ylin johto/ylempi toimihenkilö/toimihenkilö/tuotantotyöntekijät), onko esimiesasemassa vai ei sekä sitä, missä yksikössä ja osastolla työskentelee.



TAULUKKO 1. Vastaajien sukupuoli- ja ikäjakauma.

<b>Sukupuoli</b>		<b>N= 495</b>
nainen		47 %
mies		53 %
<b>Ikä</b>		
alle 20 v		0 %
20–29 v		11 %
30–39 v		22 %
40–49 v		29 %
50–59 v		30 %
yli 60 v		7 %

Tutkimukseen vastanneista miehiä oli 53 % ja naisia 47 %. Ikäryhmien vertailussa 40–49 -vuotiaita ja 50–59 -vuotiaita vastaajia oli eniten ja yli 60 -vuotiaita ja 20–29 -vuotiaita vähiten. Jakauma noudattaa Iskun henkilöstöjakaumaa, sillä työsuhteessa on eniten 40–59 -vuotiaita ja toisaalta yli 60 -vuotiaita ja 20–29 -vuotiaita on vähiten. Alle 20 -vuotiaita vastaajia oli 2, vaikka se taulukossa pyöristyy nol- laan prosenttiin. Henkilöstöraportin mukaan alle 20 -vuotiaita on työsuhteessa 11.

TAULUKKO 2. Vastaajien asema yrityksessä.

<b>Mikä seuraavista kuvaa asemaasi?</b>			
	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti
1.	Ylin johto/johtoryhmän jäsen	7	1,4 %
2.	Ylempi toimihenkilö	67	13,5 %
3.	Toimihenkilö	175	35,3 %
4.	Tuotantotyöntekijä	246	49,7 %
	<b>Yhteensä</b>	<b>495</b>	<b>100 %</b>
<b>Oletko esimies?</b>			
	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti
1.	Kyllä	61	12,3 %
2.	En	434	87,7 %
	<b>Yhteensä</b>	<b>495</b>	<b>100 %</b>

Vastaajista 12 % on esimiesasemassa. Suurin vastaajaryhmä on tuotantotyöntekijät, joita on lukumääräisestikin eniten yrityksessä, noin 450, eli joka toinen heistä vastasi kyselytutkimukseen (246). Ylintä johtoa vastaajista vastaavasti oli vähiten (7), koska heitä ei yrityksessä muutenkaan ole kuin 18 henkilöä.

TAULUKKO 3. Vastaajien palvelusvuodet Iskulla.

<b>Kuinka pitkään olet ollut Iskun palveluksessa? (laske yhteen myös välillä katkenneet työsuhteet)</b>			
	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti
1.	alle 5 vuotta	96	19,4 %
2.	5-9 vuotta	86	17,4 %
3.	10–14 vuotta	77	15,6 %
4.	15–19 vuotta	45	9,1 %
5.	20–24 vuotta	71	14,3 %
6.	25–29 vuotta	58	11,7 %
7.	Yli 30 vuotta	62	12,5 %
	<b>Yhteensä</b>	<b>495</b>	<b>100 %</b>

Vastauslomakkeen palauttaneita oli melko tasaisesti kaikissa palvelusvuosiluokissa. Ainoastaan 15–19 vuotta palveluksessa olleita vastaajia oli alle 10 %. Noin joka viides vastannut on työskennellyt Iskulla alle 5 vuotta (19,4 %) tai 5- 9 vuotta (17,4 %). Huomattavaa on myös se, kuinka moni yli 30 vuotta Iskulla työskennellyt palautti lomakkeen, 62 henkilöä, sillä heitä on työsuhteessa tällä hetkellä 94 henkilöä eli kaksi kolmasosaa heistä vastasi kyselyyn.

TAULUKKO 3. Vastaajien työskentelyorganisaatio.

<b>Missä toiminnossa työskentelet?</b>			
	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti
<b>1.</b>	MYYNТИ, Suomi	155	31,8 %
<b>2.</b>	VIENTI	8	1,6 %
<b>3.</b>	TUOTANTO	267	54,7 %
<b>4.</b>	KONSERNIN TUKITOIMINNOT	58	11,9 %
	<b>Yhteensä</b>	<b>488</b>	<b>100 %</b>
	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti
<b>1.</b>	Myyntin johto (aluejohto, asiakk.pääll, myyntijohto)	27	5,6 %
<b>2.</b>	Suomen myyntikenttä	128	26,7 %
<b>3.</b>	Tuotannon tukitoiminnot	18	3,7 %
<b>4.</b>	Metalli ja verhoillut tuotteet	130	27,1 %
<b>5.</b>	Levyosat ja pintakäsittely	54	11,2 %
<b>6.</b>	Levyäisten tuotteiden kokoonpano	52	10,8 %
<b>7.</b>	Kunnossapito	9	1,9 %
<b>8.</b>	Jokin muu	4	0,8 %
<b>9.</b>	Muotoilu	1	0,2 %
<b>10.</b>	Mallisto	8	1,7 %
<b>11.</b>	Laatu ja ympäristö	3	0,6 %
<b>12.</b>	Henkilöstö ja palkkahallinto	10	2,1 %
<b>13.</b>	Talous ja ICT	15	3,1 %
<b>14.</b>	Markkinointi	4	0,8 %
<b>15.</b>	Hankinta	2	0,4 %
<b>16.</b>	Kiinteistöt	3	0,6 %
<b>17.</b>	Työterveyshuolto	6	1,2 %
<b>18.</b>	Jokin muu	6	1,2 %
	<b>Yhteensä</b>	<b>480</b>	<b>100 %</b>

Hieman yli puolet vastaajista (55 %) työskentelee tuotannossa eli tehtaalla. Tuotannon vastaajat jaetaan vielä osastoihin, joita ovat tuotannon tukitoiminnot, metalli ja verhoillut tuotteet, levyosat ja pintakäsittely, levyäisten tuotteiden kokoonpano sekä kunnossapito. Toiseksi suurin vastaajaryhmä on Suomen myyntikenttään kuuluva henkilöstö (32 %), joka jaetaan myyntin johtoon ja myyjiin. Konsernin tukitoimintoihin luetaan muotoilu, mallisto, laatu ja ympäristö, palkka-

ja henkilöstöhallinto, taloushallinto ja ICT, markkinointi, hankinta, kiinteistöt ja työterveyshuolto. Kaikki eivät halunneet vastata tähän kysymykseen, sillä vastanneita oli vain 480, vaikka koko tutkimukseen vastasi 495 henkilöä.

#### *Yleinen tyytyväisyys*

Taulukossa on ristiintaulukoitu vastaajien yleinen tyytyväisyys Iskuun sekä asema yrityksessä. Ensimmäisessä sarakkeessa näkyy myös kaikkien vastaajien mielipiteiden jakauma. Kaikista vastaajista melko tai erittäin tyytyväisiä on 70 % ja melko tai erittäin tyytymättömiä 12 %.

TAULUKKO 4. Yleinen tyytyväisyys Iskuun.

<b>Kuinka tyytyväinen olet Iskuun yleisesti ottaen?</b>	<b>Kaikki vastaajat (N=495)</b>	<b>ylin johto (N=7)</b>	<b>ylempi toimihenkilö (N=67)</b>	<b>toimihenkilö (N=115)</b>	<b>tuotantotyöntekijä (N=246)</b>
<b>Erittäin tyytyväinen</b>	8 %	57 %	7 %	10 %	6 %
<b>Melko tyytyväinen</b>	62 %	29 %	64 %	65 %	59 %
<b>En tyytyväinen enkä tyytymätön</b>	19 %	14 %	18 %	19 %	20 %
<b>Melko tyytymätön</b>	10 %	0 %	9 %	6 %	11 %
<b>Erittäin tyytymätön</b>	2 %	0 %	1 %	0 %	4 %
<b>Yhteensä</b>	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tyytyväisimpiä ovat ylimpään johtoon (86 %) sekä toimihenkilöihin (75 %) kuuluvat, tuotantotyöntekijöistä vain 65 % on erittäin tai melko tyytyväisiä Iskuun. Melko tai erittäin tyytymättömiä on eniten tuotantotyöntekijöiden joukossa, 15 %, sekä ylemmissä toimihenkilöissä, 10 %, ylimmässä johdossa ei ketään.

TAULUKKO 5. Yleisen tyytyväisyystason muutokset vuoden aikana.

<b>Onko yleinen tyytyväisyystasosi muuttunut viimeisen vuoden aikana?</b>			
	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti
1.	parantunut selvästi	24	4,9 %
2.	parantunut hieman	90	18,3 %
3.	pysynyt ennallaan	157	31,8 %
4.	heikentynyt hieman	160	32,5 %
5.	heikentynyt selvästi	62	12,6 %
	<b>Yhteensä</b>	<b>493</b>	<b>100 %</b>

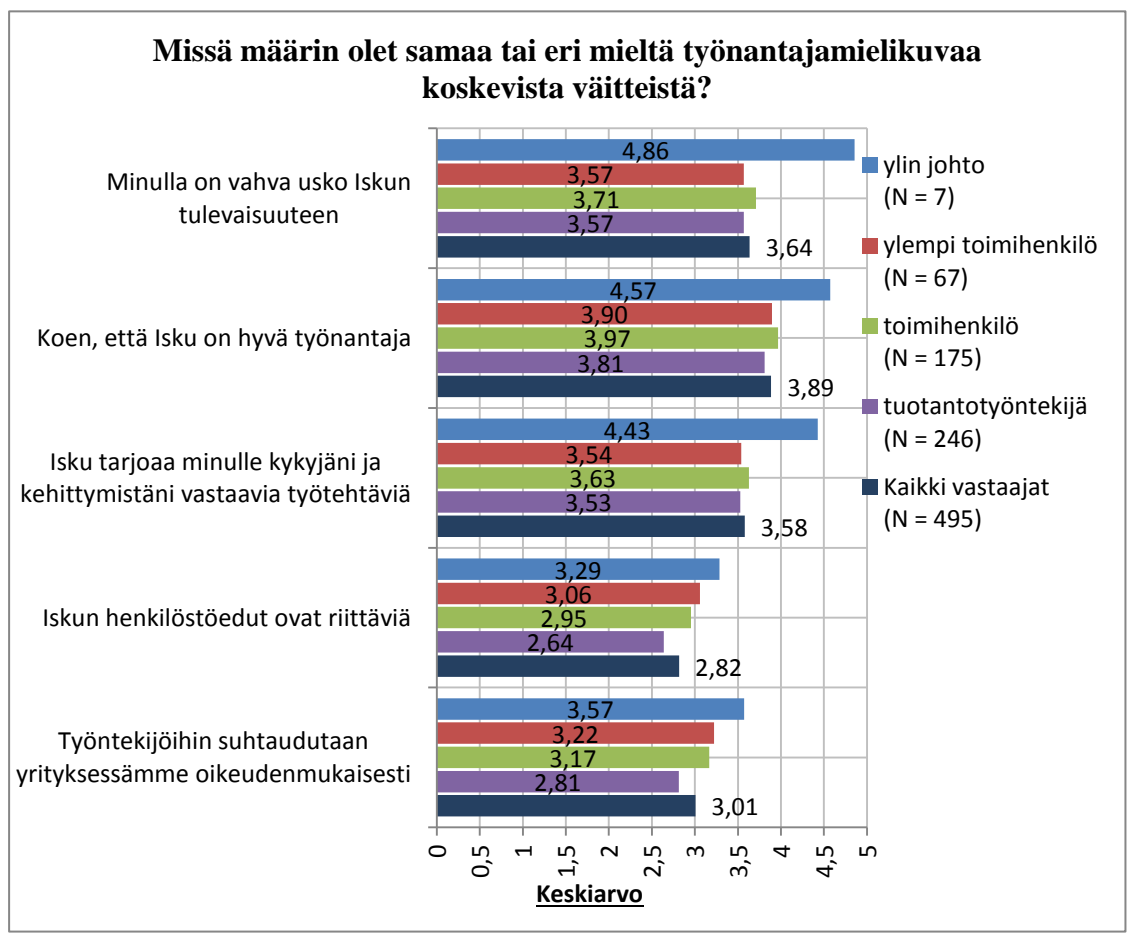
Taulukosta 5 on nähtävissä, että yleinen tyytyväisyystaso on 23 %:n mielestä parantunut hieman tai selvästi ja melkein kolmasosan (32 %) mielestä se on pysynyt ennallaan. Toisaalta 45 % vastaajista on sitä mieltä, että tyytyväisyystaso on heikentynyt hieman tai selvästi viimeisen vuoden aikana. Tähän vaikuttanee viime vuonna tapahtuneet irtisanomiset ja työtaakan kasvaminen töihin jääneillä.

Lopuksi annettiin mahdollisuus omin sanoin kuvailla, mistä oma tyytyväisyys, tyytymättömyys tai niiden muutos erityisesti johtuu. Tähän tuli yhteensä 189 kommenttia. Yleisimmin tyytymättömyys johtuu esimerkiksi epäselvistä toimenkuvista, lisääntyneestä työmäärästä, organisaatiomuutoksesta, huonosta palkkatasosta, esimiehistä, huonosta tiedon kulusta, malliston kehittymättömyydestä sekä muutosten ja irtisanomisten aiheuttamasta yleisestä epävarmuudesta.

Tyytyväisyyteen puolestaan vaikuttavat joillakin esimiesten vaihdos, monipuolisemmat työtehtävät, työnantajan joustavuus, työterveyshuolto, hyvä ilmapiiri, positiiviset työkaverit ja ammattitaidon lisääntyminen.

### Työnantajamielikuva

Vastaajia pyydettiin arvioimaan Iskun työnantajamielikuvaa väittämäsarjan avulla. Väittämiin vastattiin asteikolla 1-5, jossa 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = en samaa enkä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Kuviossa 4 tulokset on esitetty keskiarvoina kaikkien vastaajien osalta sekä aseman mukaan.



KUVIO 4. Työnantajamielikuva.

Kokonaisvastaajien korkeimmat keskiarvot saivat väittämät ”koen, että Isku on hyvä työnantaja” (ka 3,9) sekä ”minulla on vahva usko Iskun tulevaisuuteen” (ka 3,6). Vastaajat olivat siis näistä väittämistä jokseenkin samaa mieltä. Alhaisimman keskiarvon sai väittäjä ”Iskun henkilöstöedut ovat riittäviä” (ka 2,8). Tämä väittäjä sai alhaisimman keskiarvon kaikissa ryhmissä, jos vastauksia tarkastel-

laan aseman mukaan. Ylimmällä johdolla on selkeästi vahvin usko Iskun tulevaisuuteen (ka 4,9) ja he kokevat Iskun hyväksi työnantajaksi (ka 4,6) eli he ovat täysin samaa mieltä. Muut henkilöstöryhmät ovat melko samaa mieltä näistä väittämistä.

Tuotantotyöntekijöillä näyttäisi olevan huonoin työnantajamielikuva, sillä he antoivat alhaisemman keskiarvon kuin muut ryhmät jokaiseen väittämään, ylimmällä johdolla taas on positiivisin mielikuva, sillä he antoivat korkeimmat keskiarvot jokaiseen väittämään.

Avoimiin kommentteihin kirjoitettiin 71 kommenttia koskien työnantajamielikuvaa, joskin useissa kommentteissa käsiteltiin kaikenlaisia yritykseen liittyviä asioita. Työntekijöiden kuuntelemista ja arvostamista peräänkuulutettiin monissa kommentteissa. Myös vahvempaa suunnannäyttämistä ja vastuunottoa kaivataan johdolta ja panostamista hyvään johtamiseen ja esimiestyöhön. Osastojen välisiä kuiluja pitäisi yrittää saada pois ja pyrkiä lisäämään yhteisöllisyyden tunnetta.

Jotkut kokevat yrityksen kitsaaksi työnantajaksi moittien henkilökuntaetuja, palkkausta ja vähäistä työntekijöiden tukemista työhyvinvoinnin edistämiseksi. Positiiviseksi asiaksi kiiteltiin työterveydenhuollon leviämistä koko maahan.

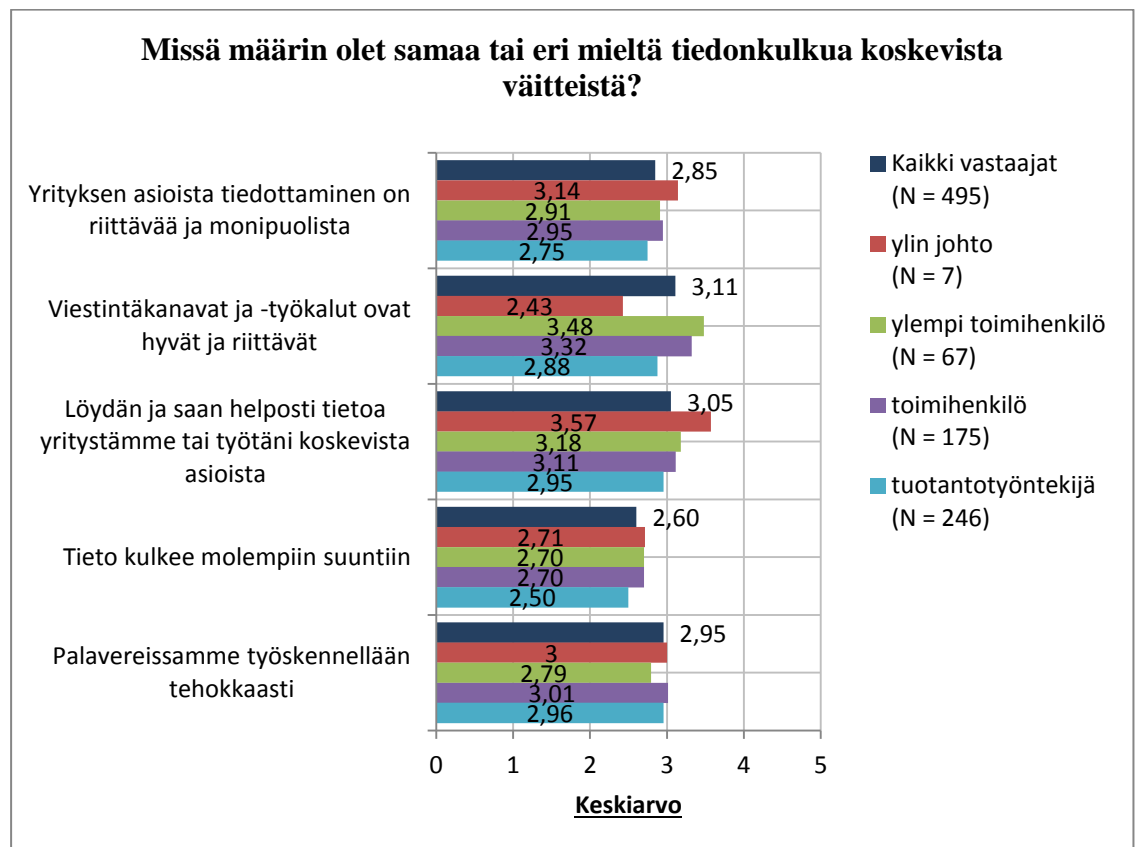


KUVIO 5. Suosittelut.

Kaikista vastaajista lähes puolet (47 %) suosittelisi mielellään tai on jo suositellut Iskua työpaikkana muille. Melkein yhtä moni (42 %) suosittelisi Iskua tietysin varauksin ja vain 9 % vastanneista ei suosittelisi Iskua työpaikkana muille.

### *Viestintä ja tiedonkulku*

Vastaajia pyydettiin arvioimaan tiedonkulkua yrityksessä väittämäsarjan avulla. Väittämiin vastattiin asteikolla 1-5, jossa 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = en samaa enkä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Kuviossa 6 tulokset on esitetty keskiarvoina kaikkien vastaajien osalta sekä aseman mukaan.



KUVIO 6. Viestintä ja tiedonkulku.

Sekä kaikkien vastausten että eri ryhmien arvioissa väittämä ”tieto kulkee molempiin suuntiin” sai selkeästi alhaisimman keskiarvon (ka 2,50 – 2,71). Muittenkin väittämien keskiarvot olivat alhaisia eli erimielisyyttä esiintyy. Poikkeuksena on ylin johto, joka on melko samaa mieltä siitä, että yrityksen asioista tiedottaminen



on riittävää ja monipuolista (ka 3,1) ja yritystä tai työtä koskevista asioista löytää ja saa helposti tietoa (ka 3,6). Luonnollisestikin johdolla on tietoa asioista mutta mitä ilmeisimmin muut henkilöryhmät kokevat, että tietoa ei kulje tarpeeksi heidän suuntaansa. Toisaalta ylin johto on jokseenkin eri mieltä väittämästä ”viestintätyökalut ja -kanavat ovat hyvät ja riittävät”, joten ehkä se vaikuttaa tiedottamisen vaikeuksiin.

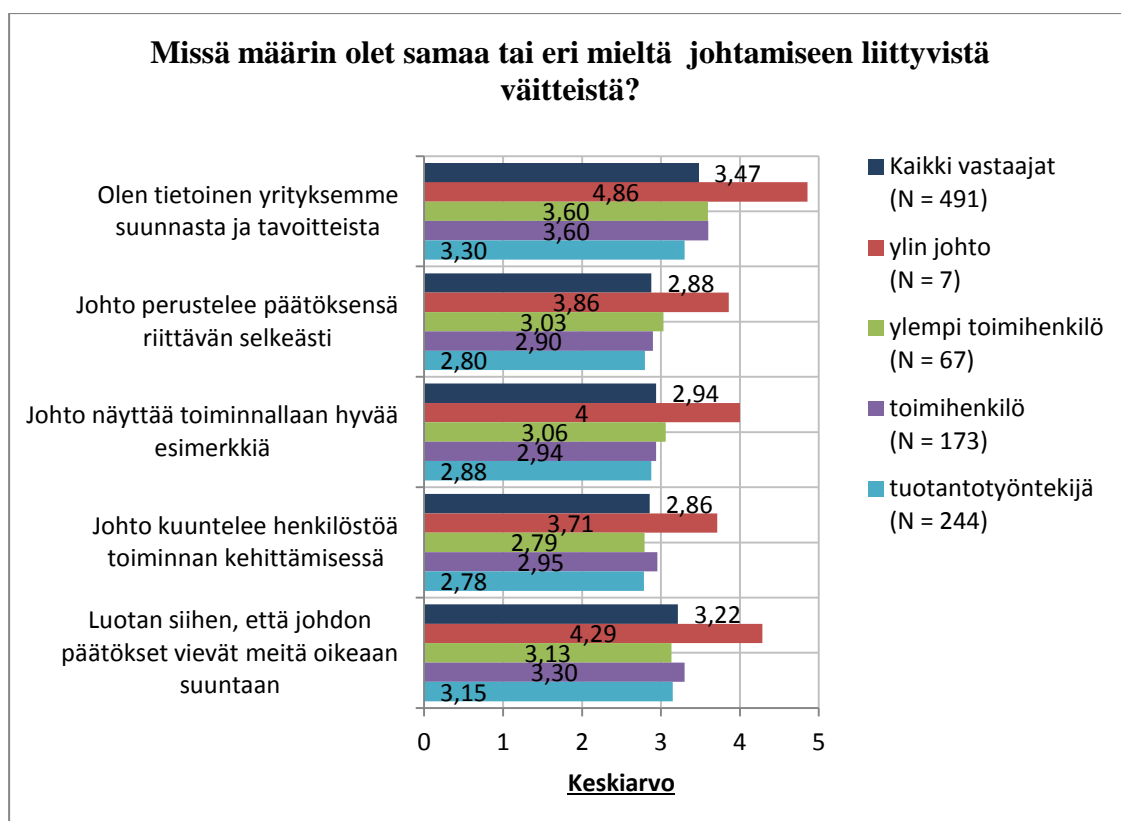
Viestintään ja tiedonkulkuun liittyviä avoimia kommentteja tuli yhteensä 97 kpl. Eniten moitittiin intranetiä, josta on vaikea löytää tietoa ja lisäksi tieto on usein vanhentunutta ja puutteellista. Myös tuotantotyöntekijöille toivottiin kaikille omia tunnuksia Intraan, jotta tehtaan yleisiltä tietokoneilta voitaisiin pysyä ajan tasalla uusista tiedotteista. Ilmoitustaulut ja työnjohtajat eivät toimi tarpeeksi hyvin tiedotuskanavina.

Monet toivoivat listausta ihmisistä, kenen puoleen voi kääntyä kun on kysyttävää esimerkiksi tuotteista, toimitusajoista, saatavuudesta ja tilauksista. Tuoteinfot ja tiedot toimitusongelmista ovat myös hankalasti saatavissa. Tähän liittyen toivottiin viikoittaisia palavereja, joissa lyhyesti käytäisiin nämä asiat suullisesti läpi.

Sisäinen tiedonkulku katsottiin huonosti organisoiduksi. Esimiehet kertovat asioista, jos tietävät tai muistavat tai ehtivät. Huhuja liikkuu liikaa ja johdolta toivottiin enemmän avoimuutta. Toisaalta monet kiittelivät uusia kuukausi-infoja ja kommentoivat sen parantaneen tiedonkulkua ylhäältä alaspäin.

### *Johtaminen*

Vastaajia pyydettiin arvioimaan johtamista yrityksessä väittämäsarjan avulla. Väittämiin vastattiin asteikolla 1-5, jossa 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = en samaa enkä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Kuviossa 7 tulokset on esitetty keskiarvoina kaikkien vastaajien osalta sekä aseman mukaan.



KUVIO 7. Johtaminen.

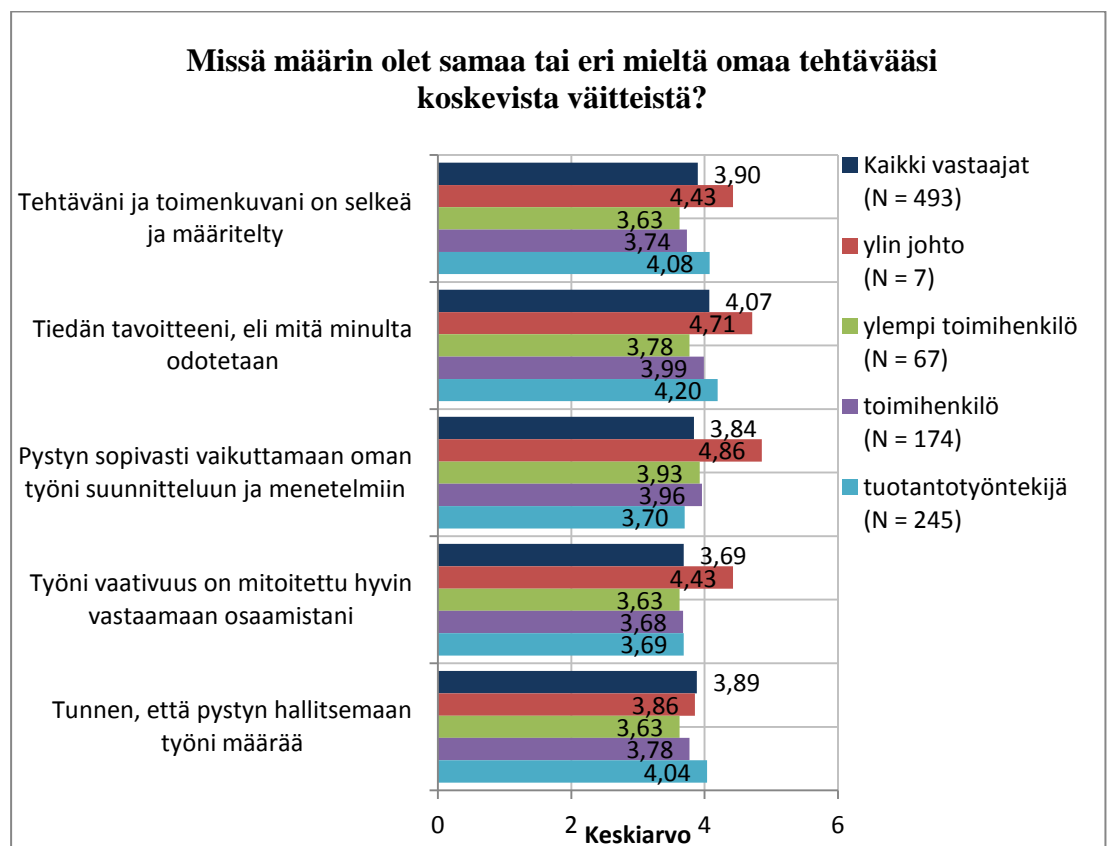
Kokonaisvastausten korkeimmat keskiarvot saivat väittämät ”olen tietoinen yrityksemme suunnasta ja tavoitteista” (ka 3,5) ja ”luotan siihen, että johdon päätökset vievät meitä oikeaan suuntaan” (ka 3,2). Alhaisin keskiarvo oli väittämällä ”johto kuuntelee henkilöstöä toiminnan kehittämisessä” (ka 2,9).

Kun tarkastellaan tuloksia ryhmittäin, ylin johto odotetusti antoi johtamisesta korkeimmat keskiarvot jokaisen väittämän kohdalla (ka 3,7 – 4,9) eli on siis jokseenkin tai täysin samaa mieltä väitteistä. Jokseenkin eri mieltä ovat kaikki muut ryhmät henkilöstön kuuntelemisesta toiminnan kehittämisessä, johdon päätösten selkeistä perusteluista sekä johdon toiminnallaan näyttämästä esimerkistä (ka 2,8 – 3,1). Erityisesti tuotantotyöntekijöillä oli alhaisimmat keskiarvot kaikista väittämistä, paitsi ylemmillä toimihenkilöillä oli vielä hieman alhaisempi keskiarvo koskien väitettä ”luotan siihen, että johdon päätökset vievät meitä oikeaan suuntaan” (ka 3,1).

Organisaation johtamiseen saatiin 61 kommenttia. Yleisin kommentti oli, että ylempi johto tietää liian vähän, mitä tuotannossa tapahtuu. Työnjohdon koettiin peittelevän virheitä. Toivottiin, että johto arvostaisi työntekijöitä ja ymmärtäisi heidän merkityksensä yrityksen voimavarana eikä välttämättömänä kulueränä ja antaisi heillekin mahdollisuuden vaikuttaa toiminnan kehittämiseen. Yleisesti ottaen johtajia katsottiin olevan yrityksessä liikaa ja toisaalta oltiin sitä mieltä, että liikaa valtaa keskittyy yhdelle ihmiselle.

### *Oman tehtävän organisointi*

Vastaajia pyydettiin arvioimaan oman työn organisointia väittämäsarjan avulla. Väittämiin vastattiin asteikolla 1-5, jossa 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = en samaa enkä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Kuviossa 8 tulokset on esitetty keskiarvoina kaikkien vastaajien osalta sekä aseman mukaan.



KUVIO 8. Oman työn organisointi

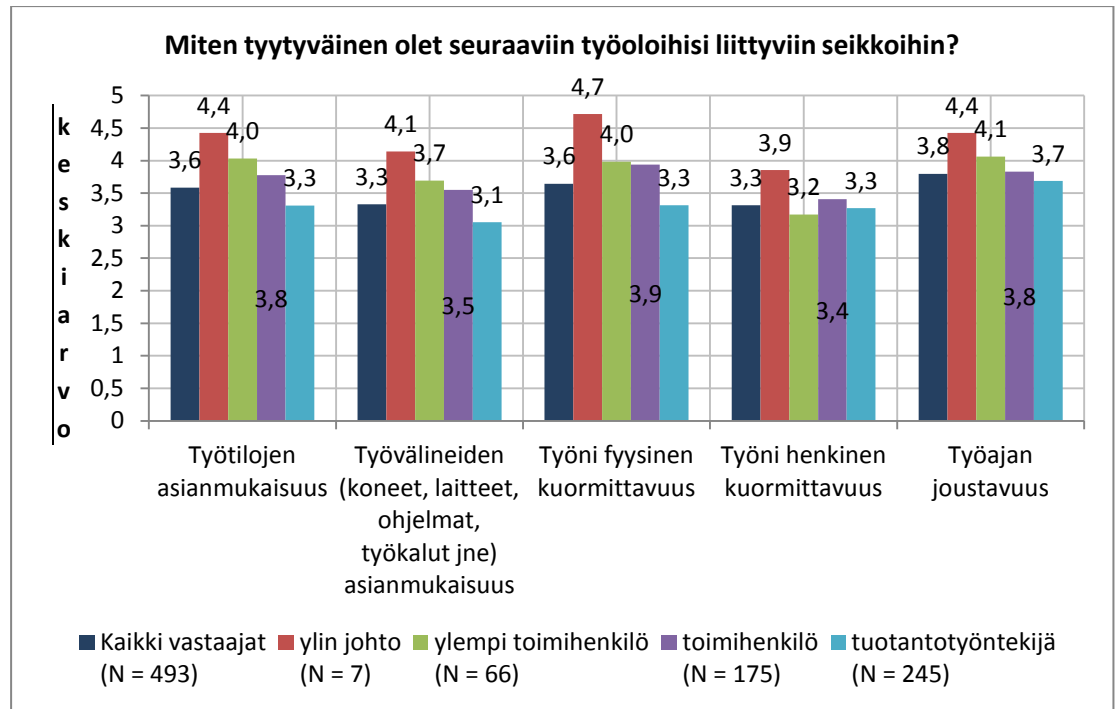
Omiin tehtäviin liittyvistä väitteistä kaikki ryhmät olivat jokseenkin tai täysin samaa mieltä (ka 3,6 – 4,9). Näyttäisi siis siltä, että suurin osa henkilöstöstä tietää mitä heiltä odotetaan, työmäärä on hallittavissa ja toimenkuvat on määritelty. Työn vaativuus ja oma osaaminen vastaavat melko hyvin toisiaan suurimmalla osalla ja oman työn suunnitteluun on myös mahdollista vaikuttaa. Tuotantotyöntekijät tuntevat ryhmistä parhaiten pystyvänsä hallitsemaan työnsä määrää (ka 4) ja ylin johto pystyy eniten vaikuttamaan oman työnsä suunnitteluun ja menetelmiin (ka 4,9).

Mielenkiintoista on, että väitteestä ”tehtäväni ja toimenkuvani on selkeä ja määritelty”, kaikki ryhmät ovat jokseenkin tai täysin samaa mieltä (ka 3,6 – 4,4), vaikka avoimissa vastauksissa tästä nimenomaan valiteltiin paljon.

Avoimiin kommentteihin työn organisoinnista kirjoitettiin 57 kommenttia. Suurin osa niistä koski puutteellisia toimenkuvia; henkilöstö kokee, että oma toimenkuva ja tehtävät ovat epäselvät, niitä ei ole koskaan määritelty. Useassa kommentissa tuli esille henkilökunnan vähäinen määrä ja lisääntyneet työt. Myyntikentällä monet kokevat, että suurin osa ajasta menee muuhun kuin myyntiin; tilausten tallentamiseen, tavaroiden esillepanoon, reskontraan, reklamaatioihin, varastotyöhön jne.

### *Työolot*

Vastaajia pyydettiin arvioimaan omia työoloja erilaisten työoloihin liittyvien seikkojen kautta. Asioihin otettiin kantaa asteikolla 1-5, jossa 1 = erittäin tyytymätön, 2 = jokseenkin tyytymätön, 3 = ei tyytymätön enkä tyytyväinen, 4 = melko tyytyväinen ja 5 = erittäin tyytyväinen. Kuviossa 9 tulokset on esitetty keskiarvoina sekä kaikkien vastaajien osalta että aseman mukaan.



KUVIO 9. Työolot.

Kaikkien vastaajien keskiarvo liikkui tasaisesti 3,3:n ja 3,8:n välillä kaikkien työoloihin liittyvien seikkojen suhteen. Ryhmittäin tarkasteltuna eroavaisuuksia oli hieman enemmän. Ylin johto antoi korkeimmat keskiarvot työoloista eli oli melko tai erittäin tyytyväinen esitettyihin asioihin.

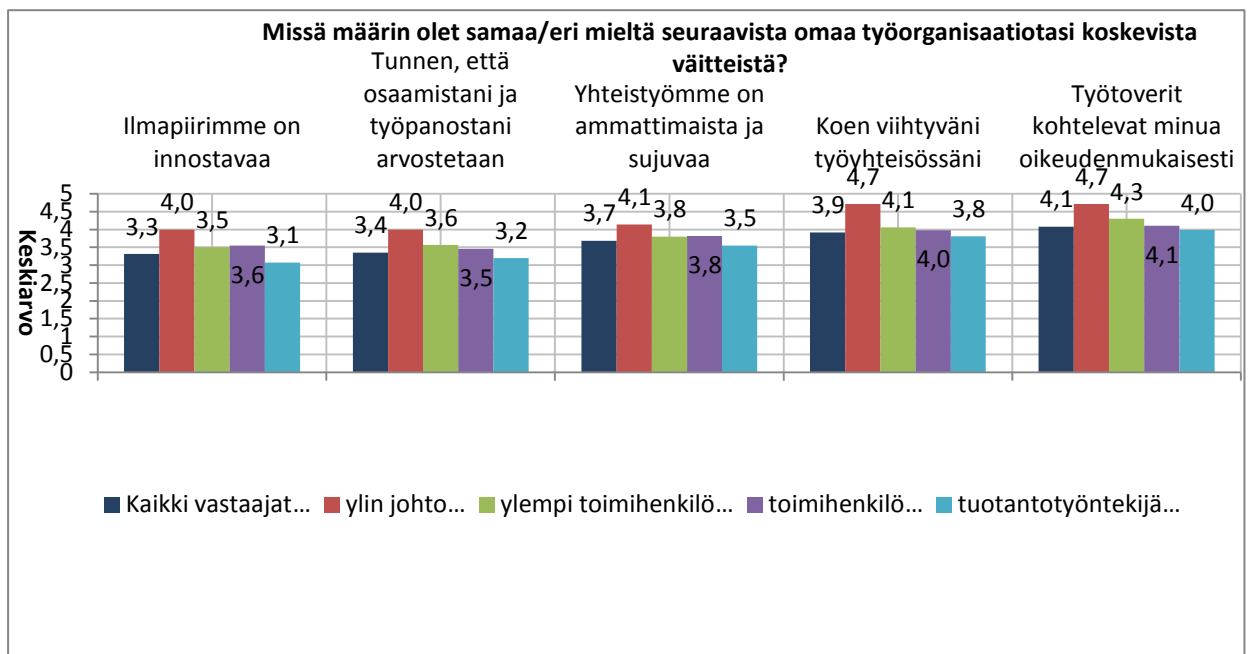
Työnsä fyysiseen kuormittavuuteen olivat vähiten tyytyväisiä tuotantotyöntekijät (ka 3,3), kun taas henkiseen kuormittavuuteen tyytymättöimpiä olivat ylemmät toimihenkilöt (ka 3,2). Työajan joustavuuteen kaikki ryhmät olivat melko tai erittäin tyytyväisiä keskiarvon vaihdella tuotantotyöntekijöiden 3,7:stä johdon 4,4:n. Tuotantotyöntekijät olivat melko tyytymättömiä työtilojen (ka 3,3) ja työvälineiden (ka 3,1) asianmukaisuuteen.

Työoloihin liittyen kirjoitettiin 76 avointa kommenttia. Yleisimmin moitittiin IT-ongelmia ja –laitteita. Tehtaan puolella puolestaan toivottiin vanhojen koneiden ja muiden työvälineiden uusimista. Työtilojen kuumuus kesäisin kirvoitti monta kommenttia eli ilmastointia toivottiin. Toiset kehuivat uusia, mukavia työtilojaan ja toiset valittivat epäasianmukaisia työtiloja ja kalusteita.

Joustavaa työaikaa kiiteltiin, mutta samalla todettiin, että jouston pitäisi olla tunti aamuin illoin nykyisen puolen tunnin sijasta.

### *Työilmapiiri ja yhteistyö*

Vastaajia pyydettiin arvioimaan oman työorganisaation työilmapiiriä ja yhteistyötä väittämäsarjan avulla. Väittämiin vastattiin asteikolla 1-5, jossa 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = en samaa enkä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Kuviossa 10 tulokset on esitetty keskiarvoina kaikkien vastaajien osalta sekä aseman mukaan.



KUVIO 10. Työilmapiiri ja yhteistyö.

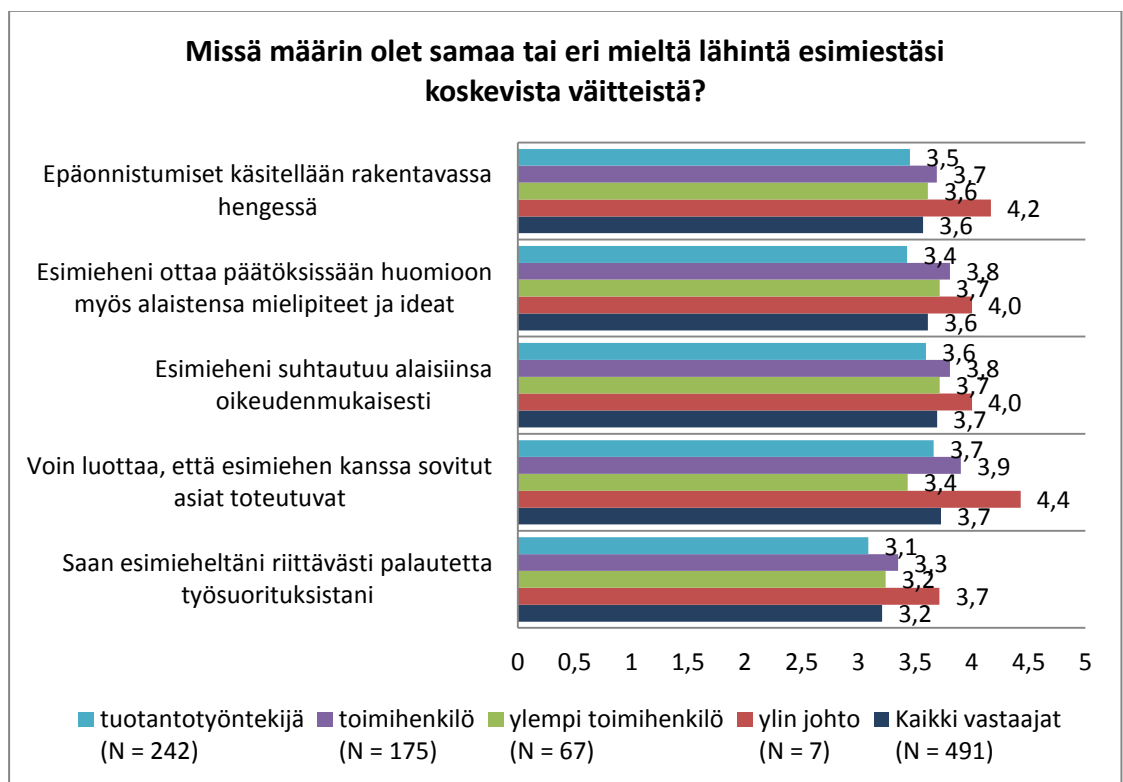
Sekä kokonaisvastauksissa että eri ryhmien vastauksissa eniten samaa mieltä oltiin väittämän ”työtoverit kohtelevat minua oikeudenmukaisesti” kanssa (ka 4,0 – 4,7). Myös väitteen ”koen viihtyvänä työyhteisössäni” kanssa oltiin melko tai täysin samaa mieltä (ka 3,8 – 4,7), erityisesti ylin johto viihtyy työyhteisössään (ka 4,7). Ilmapiirin innostavuudesta ja oman osaamisen ja työpanoksen arvostamisesta oltiin jokseenkin samaa mieltä johdon, toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden keskuudessa (ka 3,5 – 4,0), tuotantotyöntekijät puolestaan eivät olleet näis-

tä asioista samaa eivätkä eri mieltä (ka 3,1 – 3,2). Jokseenkin samaa mieltä olivat kaikki ryhmät siitä, että yhteistyö on ammattimaista ja sujuvaa (ka 3,5 – 4,1).

Avoimia kommentteja ilmapiiriin ja yhteistyöhön liittyen kirjoitettiin 50 kpl. Kommenttien mukaan osalla työyhteisöistä on hyvä ilmapiiri ja osalla huono. Syyksi huonoon ilmapiiriin määriteltiin organisaatiomuutos, kiire, irtisanomiset, toimenkuvien epäselvyys, huono johtajuus sekä palkkauudistus. Ilmapiiriä parantavaksi mainittiin esimerkiksi yhteinen aika työn ulkopuolella esimerkiksi jalkapallotai pesäpallon parissa, sujuva yhteistyö esimiehen kanssa, hyvä palaute sekä tasa-  
puolisuus ja innostavuus.

### *Esimiestyö*

Vastaajia pyydettiin arvioimaan lähintä esimiestä koskevia väitteitä väittämäsarjan avulla. Väittämiin vastattiin asteikolla 1-5, jossa 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = en samaa enkä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Kuviossa 11 tulokset on esitetty keskiarvoina kaikkien vastaajien osalta sekä aseman mukaan.



KUVIO 11. Esimiestyö.

Kokonaisvastauksissa korkeimmat keskiarvot saivat väittämät ”esimieheni suhtautuu alaisiinsa oikeudenmukaisesti” (ka 3,7) ja ”voin luottaa, että esimiehen kanssa sovitut asiat toteutuvat” (ka 3,7). Alhaisimman keskiarvon sai väittämä ”saan esimieheltäni riittävästi palautetta työsuorituksistani” (ka 3,2). Tämä väittämä sai kaikista väittämistä alhaisimman keskiarvon kaikissa ryhmissä eli ilmeisesti palautetta toivottaisiin esimiehiltä enemmän.

Väitteeseen ”voin luottaa, että esimiehen kanssa sovitut asiat toteutuvat” antoi ylin johto korkeimman keskiarvon (ka 4,4) eli täysin samaa mieltä. Mielenkiintoista kyllä, ylempien toimihenkilöiden keskiarvo oli vain 3,4. Väitteeseen ”esimieheni ottaa päätöksissään huomioon myös alaistensa mielipiteet ja ideat” antoivat tuotantotyöntekijät puolestaan alhaisimman keskiarvon (ka 3,4). Toimihenkilöiden keskiarvot näyttäisivät olevan korkeimpia ylimmän johdon ohella joka väitteessä.

Kaikki ryhmät olivat jokseenkin samaa mieltä siitä, että epäonnistumiset käsitellään rakentavassa hengessä (ka 3,5 – 4,2).

Esimiestyöstä annettiin 64 avointa kommenttia. Suurin osa koski palautteen antamista; koettiin, että palautetta ei saa tarpeeksi tai saa vain negatiivista palautetta. Erittäin monet mainitsivat, etteivät tunne vielä esimiestä tarpeeksi arvioidakseen hänen toimintaansa; tämä johtuu organisaatiouudistuksesta.

Esimiehillä todettiin olevan liikaa töitä eivätkä he ehdi paneutua kaikkien ongelmiin tai hoitaa asioita huolella. Esimiehen toivottiin olevan tasapuolinen ja kiinnostunut edes vähän alaistensa tekemisistä sekä tervehtivän kaikkia työntekijöitä. Hänen toivottiin myös tiedottavan asioista ja kuuntelevan työntekijöiden kehitysehdotuksia.

### *Oma esimiestyö*

Niille vastaajille, jotka määrittelivät olevansa esimiehiä, esitettiin lisäkysymys, jossa heitä pyydettiin arvioimaan omaa esimiestyötään sekä siihen saamaansa tukea väittämäsarjan avulla. Väittämiin vastattiin asteikolla 1-5, jossa 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = en samaa enkä eri mieltä, 4 = jokseenkin



samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Kuviossa 12 tulokset on esitetty keskiarvoina kaikkien vastaajien osalta.



KUVIO 12. Oman esimiestyön arviointi ja saatu tuki.

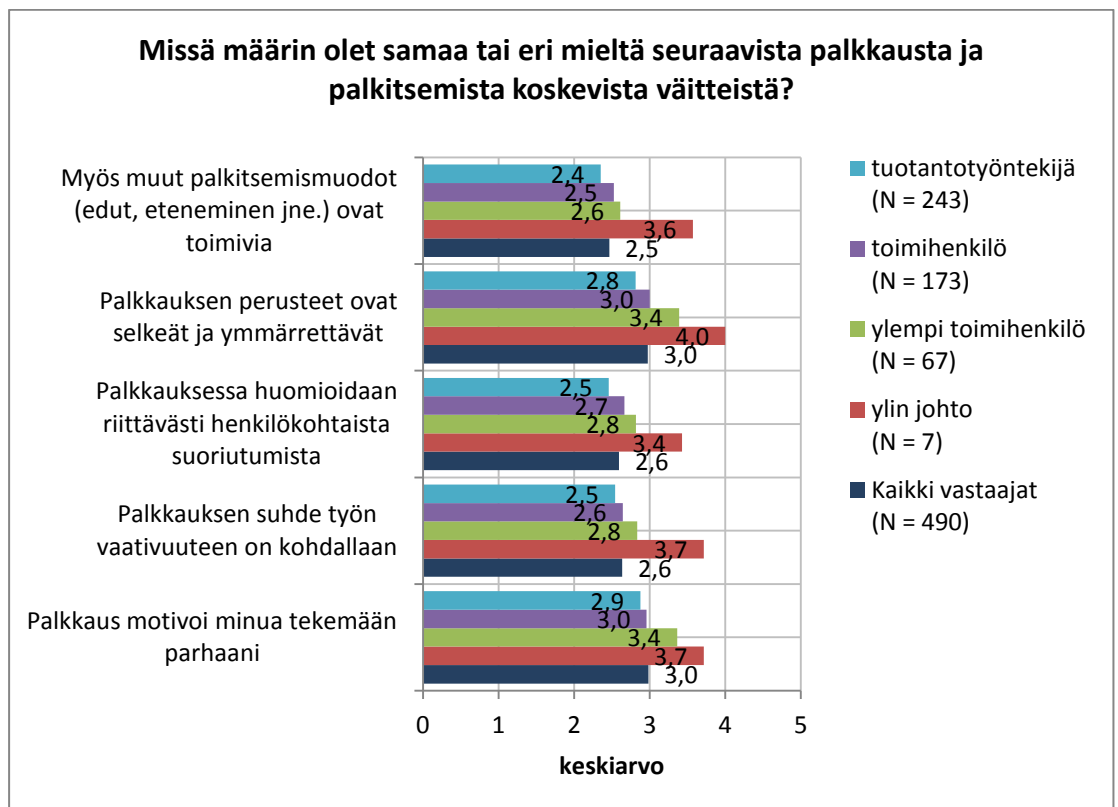
Korkeimmat keskiarvot saatiin väitteistä, jotka koskevat esimiestyön vastuiden ja tehtävien selkeyttä (ka 4,2) sekä alaisille asetettuja tavoitteita ja palautteen antoa (ka 4,0). Esimiehet siis olivat jokseenkin tai täysin sitä mieltä, että antavat alaisilleen palautetta, vaikka edellisessä kysymyksessä (kuvio 11) kaikki ryhmät olivat jokseenkin eri mieltä siitä, että saisivat riittävästi palautetta. Esimiehet myös tuntevat osaavansa esimiestyön eri osa-alueet hyvin (ka 4,0). Alhaisimman keskiarvon sai väittämä ”minulla on riittävästi aikaa alaisilleni” (ka 3,3).

Esimiehet olivat myös jokseenkin samaa mieltä siitä, että saavat organisaatiolta riittävästi tukea omaan esimiestyöhönsä ja sen kehittämiseen (ka 3,6).

Omaan esimiestyöhön liittyviä avoimia kommentteja tuli 8 kpl. Yleisimmät kommentit koskivat kiirettä ja töiden määrää, jolloin oman henkilökunnan kehittäminen, motivointi ja kannustaminen jää liian vähälle. Moitittiin myös esimieskoulutuksen ja perehdyttämisen puutetta.

### *Palkkaus ja palkitseminen*

Vastaajia pyydettiin arvioimaan palkkausta ja palkitsemista koskevia väitteitä väittämäsarjan avulla. Väittämiin vastattiin asteikolla 1-5, jossa 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = en samaa enkä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Kuviossa 13 tulokset on esitetty keskiarvoina kaikkien vastaajien osalta sekä aseman mukaan.



KUVIO 13. Palkkaus ja palkitseminen.

Palkkauksesta ja palkitsemisesta annetut keskiarvot olivat melko alhaisia muiden paitsi ylimmän johdon osalta. Kokonaisvastauksissa korkein keskiarvo oli 3,0 ja se koski väitteitä ”palkkauksen perusteet ovat selkeät ja ymmärrettävät” ja ”palkkaus motivoi minua tekemään parhaani”.

Tuotantotyöntekijät olivat täysin tai jokseenkin eri mieltä jokaisesta väittämästä, keskiarvon vaihdelllessa 2,4 – 2,9 välillä. Myös toimihenkilöiden keskiarvot olivat vain 2,5 – 3,0.

Voidaan siis todeta, että ylintä johtoa lukuun ottamatta kaikki henkilöstöryhmät ovat jokseenkin tyytymättömiä palkkauksen suhteesta työn vaativuuteen ja siihen, että palkkauksessa huomioitaisiin riittävästi henkilökohtainen suoriutuminen. Myöskään muita palkitsemismuotoja ei katsota toimiviksi.

Palkitsemiseen liittyviä avoimia kommentteja annettiin 101 kpl. Näistä suurin osa koski tyytymättömyyttä palkkaukseen; myyntikentän mielestä palkkaus on liian matala työn vaativuuteen nähden, palkkaus uudistus ei ole reilu ja palkkausjärjestelmä ei ole kannustava. Tuotantotyöntekijöiden mielestä henkilökohtainen urakkapalkka motivoisi parhaiten ja sen poistaminen on suuri virhe.

Autoetua ja lounaseteleitä toivottiin. Mainittiin myös, että pieni palkitseminen esimerkiksi hyvin menneestä projektista tuo lisäpotkua ja palkitsemisen ei aina tarvitse olla rahaa. Palkitsemista voisi olla myös esimerkiksi vähäisistä sairaspöytäsaaloista ja omaehtoisesta työkunnan ylläpidosta. Ylipäätään osaaminen ja kokemus sekä onnistuminen työssä tulisi huomioida palkkauksessa.

#### *Yleisarvosanat*

Kaikkien edellä käsiteltyjen aihepiirien kysymysten lopuksi kysyttiin, minkä yleisarvosanan vastaaja antaisi kyseisestä aiheesta. Vaihtoehdot olivat: 1= erittäin huono, 2 = melko huono, 3 = keskiverto, 4 = melko hyvä ja 5 = erittäin hyvä. Vastaukset on koottu taulukkoon 6 keskiarvoina henkilöstöryhmittäin.

TAULUKKO 6. Yleisarvosanat henkilöstöryhmittäin.

	Kaikki vastajat N=495	ylin johto N=7	ylempi toimihenkilö N=67	toimihenkilö N=175	tuotantotyöntekijä N=246
<b>Yleisarvosanani Iskun työnantajamielikuvasta:</b>	3,52	3,86	3,46	3,64	3,44
<b>Yleisarvosanani viestinnästä ja tiedonkulusta:</b>	2,87	3,00	2,91	3,02	2,75
<b>Yleisarvosanani johtamisesta:</b>	3,16	3,71	3,10	3,20	3,13
<b>Yleisarvosanani oman tehtäväni organisoinnista:</b>	3,71	4,00	3,64	3,67	3,75
<b>Yleisarvosanani työoloista:</b>	3,66	4,57	3,89	3,81	3,47
<b>Yleisarvosanani työilmapiiristä:</b>	3,68	4,14	3,85	3,79	3,55
<b>Yleisarvosanani esimiestyöstä:</b>	3,59	3,86	3,51	3,74	3,50
<b>Yleisarvosanani omaan esimiestyöhön saamastani tuesta:</b>	3,57	3,86	3,53	3,56	
<b>Yleisarvosanani palkkauksesta ja palkitsemisesta:</b>	2,67	3,43	2,91	2,77	2,52
<b>Yhteenveto</b>	<b>3,36</b>	<b>3,83</b>	<b>3,41</b>	<b>3,45</b>	<b>3,26</b>

Taulukosta voidaan havaita jo aiemmin esille tullut seikka, että ylin johto on antanut parhaimmat arvosanat verrattuna muihin kaikissa muissa aiheissa, paitsi viestinnässä ja tiedonkulussa, jonka toimihenkilöt arvostelivat hieman paremmin, joskin hekin arvioivat sen vain keskiverroksi.

Myös palkkaus ja palkitseminen sai muilta paitsi johdolta melko huonon yleisarvosanan ja johtaminen vain keskiverron. Yleisarvosanaksi oman tehtävän organisoinnista, työilmapiiristä ja työoloista tulee melko hyvä (kaikissa 3,7).

Henkilöstöryhmittäin tarkasteltuna tuotantotyöntekijöiden yleisarvosanat työilmapiiristä, työoloista ja palkkauksesta poikkeavat eniten muiden ryhmien arvioinneista. Näihin seikkoihin ollaan siis tuotannon puolella selkeästi tyytymättömämpiä. Vastauksissa näkyy varmastikin parhaillaan toimeenpantava palkkauudistus

teollisuuden puolella, joka vaikuttaa joidenkin työntekijöiden palkkoihin alentavasti urakoiden poistuessa.

Toimihenkilöt olivat melko tyytyväisiä oman tehtävän organisointiin, työoloihin, työilmapiiriin ja esimiestyöhön; ylemmät toimihenkilöt puolestaan työoloihin ja työilmapiiriin. Viestintä ja tiedonkulku, johtaminen ja palkkaus saivat heiltä melko huonon yleisarvosanan.

### *Osaamisen kehittäminen*

Lopuksi kysyttiin, mitä asioita tai osaamista kukin olisi halukas itsessään kehittämään. Lomakkeen paperiversioon vaihtoehtolistaa ei laitettu, koska lomakkeesta olisi tullut liian pitkä, siinä kysymys oli avoimena eli vastaajan oli mahdollista ehdottaa itse kehitettävää asiaa.

TAULUKKO 7. Oman osaamisen kehittäminen.

Mitä asioita tai osaamista haluaisit itsessäsi kehittää?			
	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti
1.	Strateginen johtaminen	52	20,47 %
2.	Projektin johtaminen ja -hallinta	79	31,10 %
3.	Talous	39	15,35 %
4.	Työsuhdeasiat ja työlainsäädäntö	37	14,57 %
5.	Esimiestyö ja ihmisten johtaminen	74	29,13 %
6.	Itsensä johtaminen, asenne ja henkiset voimavarat	113	44,49 %
7.	Ajanhallinta ja työn organisointi	87	34,25 %
8.	Esiintymis- ja vuorovaikutustaidot	86	33,86 %
9.	Asiakaspalvelu- ja myyntitaidot	63	24,80 %
10.	Sisustusosaaminen	64	25,20 %
11.	Laatuosaaminen	43	16,93 %
12.	Tuoteosaaminen	87	34,25 %
13.	Omaan ammattitaitoon liittyvä, mikä?	25	9,84 %
14.	Kielitaito, mikä?	64	25,20 %
15.	Atk/järjestelmät, mikä?	69	27,17 %
16.	Jokin muu, mikä?	16	6,30 %

Taulukon 7 mukaan eniten kannatusta sai itsensä johtaminen, asenne ja henkiset voimavarat, jota ehdotti lähes puolet vastaajista (44,5 %). Tuoteosaaminen, ajan

hallinta ja työn organisointi, esiintymis- ja vuorovaikutustaidot sekä projektin johtaminen ja – hallinta saivat myös kukin yli 30 %:n kannatuksen.

Oman osaamisen kehittämiseen liittyviä avoimia kommentteja annettiin 44 kpl. Kaikenlaista koulutusta toivottiin, muun muassa esimieskoulutusta, englannin kielen kursseja, tuotetietokoulutusta, myyntiin ja johtamiseen liittyvää koulutusta, sisustuskoulutusta ja Excel-kursseja. Tuotannon puolella kiinnostaisivat esimerkiksi työnjohdon tuuraus, työnopastus ja ylipäätään monipuolisemmat tehtävät.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen validius ja reliaabelius muodostavat yhdessä tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Tietyn tutkimuksen kokonaisluotettavuus on hyvä, kun otos edustaa perusjoukkoa ja mittaamisessa on mahdollisimman vähän satunnaisvirheitä. (Vilka 2007, 152.)

#### *Validiteetti eli pätevyys*

Tutkimuksen pätevyys (validius) tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata (Vilka 2007, 150). Tutkimuksen validiutta voidaan tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä eli triangulaatiota (Hirsjärvi ym. 2008, 228).

Tässä opinnäytetyössä käytettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää eli aineisto kerättiin avoimilla haastatteluilla ja kyselytutkimuksella. Voidaan todeta, että tulokset olivat hyvin samanlaisia, eli tulokset tukevat toisiaan.

Kyselylomake pyrittiin tekemään selkeäksi kysymyksiltään, että kaikki ymmärtävät kysymykset samalla tavalla eikä väärinymmärryksen vaaraa olisi. Lomake myös lähetettiin testattavaksi usealle henkilölle ennen sen julkaisua ja kommenttien perusteella paria sanamuotoa muutettiin.

Kyselylomakkeen mielipideväittämissä käytettiin tunnettua Likertin viisiportaista järjestysasteikkoa (täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä).

### *Reliabiliteetti eli luotettavuus*

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimus on luotettava, kun toistetussa mittauksessa saadaan sama tulos riippumatta tutkijasta. (Hirsjärvi ym. 2008, 226.)

Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkimus oli kokonaistutkimus eli osoitettu kaikille Iskun työntekijöille. Vastausprosentiksi saatiin 56 %, joka on mielestäni kohtuullisen hyvä tulos. Kanasen (2010, 95) mukaan se, mikä on riittävä vastausmäärä, riippuu tilanteesta. Jos otos on useita satoja, niin 30–40 %:n vastausmäärällä voidaan tutkimus tehdä.

Tuotantotyöntekijöistä vastasi 50 % ja muista henkilöstöryhmistä 62 %. Tuotantotyöntekijöiden paperilomakkeet syötettiin suurella huolellisuudella Digium ohjelmaan. Tutkimukseen vastattiin nimettömänä, mutta on mahdollista, että osa henkilöstöstä jätti vastaamatta, koska alun taustatiedoissa piti määritellä oma osasto, jossa työskentelee ja ihmiset ajattelivat, että sen ja muiden taustakysymysten perusteella pystytään tutkimaan, kuka on vastannut mitä. Itse en olisi halunnut kysyä näin tarkkoja taustatietoja juuri sen vuoksi, että se vaikuttaa vastausprosenttiin, mutta toimeksiantaja halusi ne sinne. Perusteluna oli se, että silloin nähdään tarkemmin, millä osastolla on mahdollisesti ongelmia ja niihin pystytään näin paremmin puuttumaan.

Luotettavuutta lisäävänä seikkana voidaan katsoa olevan myös sen seikan, että olen itse osana työyhteisöä, enkä ulkopuolinen tutkimuksen suorittaja. Vilkan (2005, 119–120) mukaan tutkimusaineistoa voi kerätä myös havainnoinnilla, joka tapahtuu esimerkiksi osallistuvalla havainnoinnilla tai tarkkailemalla ihmisten toimintaa jossakin tilanteessa. Osallistuva havainnointi on hyvä tapa saada tietoa tutkittavasta ja saada tietoa yhteisön sosiaalisista ja kulttuurisista piirteistä. Omien kokemusteni perusteella tämän tutkimuksen tulokset ovat yllättävänkin hyvät,

olisin odottanut tuloksista huonompia nimenomaan kuluneena vuotena tapahtuneiden muutosten perusteella. Omat havaintoni ei kuitenkaan mitenkään voi olla kaikista 880 henkilöstä, vaan ainoastaan pienestä osasta toimihenkilöitä, joiden parissa itsekin työskentelen. On tietysti mahdollista, että se tyytymättömin porukka on jättänyt vastaamatta esimerkiksi liian tarkasti yksilöivien taustakysymysten vuoksi.

Näin jälkikäteen ajatellen olisin lisännyt tai vaihtanut pari kysymystä; olisin tehnyt kysymykset koskien työn innostavuutta ja mielekkyyttä. Uskon kyllä, että tulokset olisivat samanlaiset, jos kysely toistettaisiin nyt eli luotettavuus on hyvä.



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössä oli tavoitteena tutkia Isku konsernin henkilöstön työhyvinvointia ja työyhteisön toimivuutta henkilöstön näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin avoimella haastattelulla ja kyselytutkimuksella. Kysymykset koskivat yleistä työtyytyväisyyttä, työnantajamielikuvaa, viestintää ja tiedonkulkua, johtamista, oman työn organisointia, työoloja, työilmapiiriä ja yhteistyötä, esimiestyötä, palkkausta ja palkitsemista sekä osaamisen kehittämistä.

Yleisesti ottaen suurin osa vastaajista on tyytyväisiä Iskuun, joskin toisaalta melkein puolet vastaajista oli sitä mieltä, että tyytyväisyys on heikentynyt viimeisen vuoden aikana. Tähän vaikuttaa varmastikin viime syksynä tapahtuneet irtisanomiset ja organisaatiomuutos. Monilla työntekijöillä ovat työnkuvat muuttuneet ja tutut työkaverit ovat hävinneet ympäriltä, mikä on varmasti lisännyt henkistä kuormittavuutta.

Isku koetaan kuitenkin melko hyväksi työnantajaksi ja lähes puolet vastaajista suosittelisi mielellään tai on jo suositellut Iskua työpaikkana muille. Tuotantotyöntekijöillä näyttäisi olevan hieman kriittisempi asenne kuin muilla ryhmillä.

Eniten tyytymättömyyttä näyttäisi vastaajien mielestä aiheuttavan *palkkaus, tiedonkulku ja johtaminen*. Palkkaus koetaan huonoksi ja siinä ei huomioida tarpeeksi henkilökohtaista suoriutumista eikä se näin ollen motivoi. Toteutettu palkkaudistus sai runsaasti moitteita. Esille tuotiin myös sitä, ettei palkitsemisen tarvitse aina olla rahallista, vaan muunlainenkin huomioiminen olisi tärkeää, kun siihen on aihetta. Huomioimisen tulisi myös koskea kaikkia henkilöstöryhmiä. Kuten teoriaosassa aiemmin esitettiin, palkan merkitys on sitä suurempi, mitä ruumiillisesti raskaampaa ja henkisesti köyhempää työ on. Jos työ sinänsä on innostavaa ja mielekästä, palkan merkitys ei ole niin suuri ja työn sisällöllinen kehittäminen on tehokkaampi työmotivaation parantaja.

Tiedonkulkuun toivottiin parannusta. Intra koettiin vanhentuneeksi ja sekavaksi ja kaikilla ei ole edes pääsyä sinne. Huhuja liikkuu liikaa ja varmaa tietoa tuntuu olevan vaikea saada. Närkästystä aiheuttaa se, että välillä yrityksen asioista saa

ensimmäisenä tiedon sanomalehden kautta ja näinhän ei saisi olla. Iskussa ei ole ketään nimettyä henkilöä hoitamassa viestintää ja ehkä siksi tieto on hyvin hajallaan. Henkilöstöryhmiä on kuitenkin monia ja välttämättä tieto ei heidän välillään kulje lainkaan, koska yritys on suuri. Monet toivoivatkin listaa ihmisistä, kenen puoleen voisi kääntyä erilaisissa asioissa ja mielestäni tämä olisikin varsin toteuttamiskelpoinen ajatus. Mielestäni myös Intra tulisi täysin uudistaa ja päivittää ja sitä varten tulisi nimetä vastuuhenkilö, joka vastaa sen päivittämisestä jatkossa.

Johto ei saanut vastaajilta kovin hyviä arvioita. Henkilöstö kokee, ettei johto kuuntele heitä toiminnan kehittämässä eikä perustele päätöksiään riittävän selkeästi. Yleinen on myös näkemys, että ylempi johto tietää liian vähän mitä tuotannossa tapahtuu. Johdon toivottiin arvostavan työntekijöitä.

Lähimpien esimiesten todettiin suhtautuvan alaisiinsa enimmäkseen oikeudenmukaisesti ja sovitut asiat yleensä toteutuivat. Palautetta toivottiin esimiehiltä lisää, sillä yleensä palautetta ei saa tai se on negatiivista.

Työoloihin oltiin pääosin tyytyväisiä, joskin tuotantotyöntekijät kokevat työnsä jossain määrin fyysisesti kuormittavammaksi ja ylemmät toimihenkilöt taas kokevat henkistä kuormittavuutta enemmän. Työtilojen kuumuutta kesäaikaan moitittiin yleisesti sekä IT-ongelmia ja – laitteita sekä tehtaan puolella vanhoja koneita ja työvälineitä. Työajan joustavuutta kiiteltiin.

Jos katsotaan yleisarvosanoja, niin korkeimmat arvosanat (melko hyvä) kaikilta ryhmiltä saivat *oman tehtävän organisointi* (kaikkien vastaajien ka 3,71), *työilmapiiri* (ka 3,68) ja *työolot* (ka 3,66). Tästä voisi vetää johtopäätöksen, että henkilöstön työhyvinvointi on melko hyvä, sillä juuri näissä kysymyksissä väittäminä olivat tutkimusten mukaan keskeiset työhyvinvointiin vaikuttavat asiat, kuten esimerkiksi työn vaatimuksen mitoitus omaan osaamiseen, työn hallinta, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, innostava ilmapiiri, osaamisen arvostus, työkaaverit, työn kuormittavuus ja työtilojen asianmukaisuus.

Huonoimmat keskiarvot saivat palkkaus ja palkitseminen (kaikkien vastaajien ka 2,67), viestintä ja tiedonkulku (ka 2,87) sekä johtaminen (ka 3,16). Kuten teo-

riaosuudessa esitettiin, esimies- ja johtamistaidot ovat merkityksellisin työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Kyselylomakkeen kysymyksissä yrityksen johtamisen ja lähimmän esimiehen työskentely oli jaettu eri kysymyksiksi ja lähiesimiestyöhön oltiin tyytyväisempiä (ka 3,59) kuin koko yrityksen johtamiseen.

Se, että Iskulla haluttiin nyt tehdä henkilöstötutkimus, osoittaa mielestäni, että mielenkiintoa löytyy myös kuulla, mitä mieltä henkilöstö on eri asioiden toimivuudesta ja miten henkilöstö voi. Toivottavasti myös toimenpiteisiin tartutaan korjaamista vaativien asioiden kohdalla edes jossain määrin tai muuten henkilöstön vastaamishalukkuus varmasti laskee seuraavalla kerralla.

Työhyvinvointiin on Iskussa tähän mennessä kiinnitetty huomiota lähinnä sairauspoissaoloja ja työtapaturmia seuraamalla eli työterveyshuollon ja työsuojelun kautta. Mielestäni nyt olisi tarpeen ottaa työhyvinvointi osaksi yrityksen strategista johtamista ja perehdyttää yrityksen johto hyvinvoinnin johtamiseen. Tulisi miettiä, mitkä ovat yrityksessä ne tärkeimmät hyvinvoinnin alueet, joihin halutaan vaikuttaa sekä asettaa niille selkeät tavoitteet ja määrittellä kuka niistä yrityksessä vastaa.

Esimiehille olisi tarpeen myös järjestää koulutusta työhyvinvointiin kuuluviin asioihin liittyen, sillä he ovat kuitenkin eniten ja läheisemmissä tekemisissä alaisensa kanssa. Tulisi myös määrittää, mitä hyvinvoinnin osa-alueita esimiesten vastuulla pitäisi olla. Ylemmän johdon tulisi myös osoittaa heille tukea ja ilmaista asian tärkeys.

Koska Iskun tavoite on olla arvostettu, vastuullinen ja haluttu työnantaja, se edellyttäisi myös henkilöstökäytäntöjen kehittämistä työhyvinvoinnin lisäksi. Henkilöstöä voidaan sitouttaa ja motivoida esimerkiksi tarjoamalla koulutusta, täsmenämällä toimenkuvat selkeiksi, kehittämällä viestintää, miettimällä urasuunnittelua sekä palkitsemisen malleja kehittämällä. Mikään näistä ei toteudu hetkessä, mutta pitkäjänteisellä työllä ja järjestelmällisellä kehittämisellä se on mahdollista ja myös viestii henkilöstölle välittämistä. Kaikkein tärkeintä on kuitenkin ylimmän johdon sitoutuminen asiaan ja myös sen ilmaiseminen.

Mielenkiintoista jatkotutkimuksen aihetta tarjoaisi esimerkiksi työterveyshuollon ja työsuojelun osuus työhyvinvoinnin edistämiseen, sillä se aluehan oli rajattu tästä opinnäytetyöstä pois.

Tämä tutkimus tullaan ottamaan pysyväksi mittariksi, jolla arvioidaan organisaation toimintaa ja henkilöstön työhyvinvointia. Tutkimus on tarkoitus toistaa jo ensi vuonna ja tuleekin olemaan mielenkiintoista nähdä, miten tulokset muuttuvat suoritettujen parannustoimenpiteiden myötä.

## LÄHTEET

### Painetut lähteet

Ahonen, G. & Ojala, L. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki:WSOY.

Blom, R. & Hautaniemi, A. 2009. Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi?  
Helsinki: Gaudeamus.

Hakanen, Jari. 2007. Työuupumuksesta työnimuun: työhyvinvointi tutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S. & Remes P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, Riitta. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum.

Isku konsernin vuosikertomus 2011.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus.

Juuti, Pauli. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.

Juuti, Pauli (toim). 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: Johtamistaidon opisto.

Järvinen, Pekka. 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYPro.

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOY-Pro.

Kananen, Jorma. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauppinen, T., Hanhela, R., Kandolin, I., Karjalainen, A., Kasvio, A., Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J. & Viluksela, M. 2010. Työ ja terveys Suomessa 2009. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kehusmaa, Kirsti. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy.

Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim). 2008. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Lehto, A-M. & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki: Tilastokeskus.

Luukkala, Jouni. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa...työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Jyväskylä: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto ja Euroopan Sosiaalirahasto.

Manka, Marja-Liisa. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Manka, Marja-Liisa. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYPro.

Otala, Leenamaija. 2003. Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Helsinki: WSOY.

- Pakka, J. & Rätty, T. 2010. Työstä hyvinvointia. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Pyöriä, Pasi (toim). 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.
- Rauramo, Päivi. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.
- Rauramo, Päivi. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Suonsivu, Kaija. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: Unipress.
- Suutarinen, M. & Vesterinen P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.
- Vehkalahti, Kimmo. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.
- Vesterinen, Pirkko-Liisa. (toim). 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYPro.
- Vesterinen, Pirkko-Liisa. 2011. ”Luottamusjohtamisella kohti hyvinvointia ja parasta tulosta” teoksessa Juuti, Pauli.(toim). 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: Johtamistaidon opisto.
- Viitala, Riitta. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki:Edita.
- Vilka, Hanna. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.
- Vilka, Hanna. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.
- Österberg, Maritta. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Gummerus.

Sähköiset lähteet:

Aho, S. & Mäkiäho, A. 2012. Työolobarometri lokakuu 2011. Työ- ja elinkeino-  
ministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 29/2012. [viitattu 4.8.2012]. Saatavilla:

[www.tem.fi/julkaisut?C=98033&xmid=4838](http://www.tem.fi/julkaisut?C=98033&xmid=4838)

Alasoini, Tuomo. 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä.

Helsinki: Taloustieto Oy. [viitattu 4.8.2012]. Saatavilla: [www.eva.fi/julkaisut/eva-](http://www.eva.fi/julkaisut/eva-raportti-mainettaan-parempi-tyo/2924/)

[raportti-mainettaan-parempi-tyo/2924/](http://www.eva.fi/julkaisut/eva-raportti-mainettaan-parempi-tyo/2924/)

Aura, O., Ahonen, G. & Ilmarinen, J. 2011. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomes-  
sa 2011. Tutkimusraportti. Helsinki: Excenta Oy ja Työterveyslaitos. [viitattu

19.7.2012]. Saatavilla:

[www.excenta.fi/assets/news/Excenta Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011\\_tutkimus.pdf](http://www.excenta.fi/assets/news/Excenta_Strategisen_hyvinvoinnin_tila_Suomessa_2011_tutkimus.pdf)

Elo, A-L., Ervasti, J. & Kuokkanen, A. 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esi-  
miestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Työ-  
ympäristötutkimuksen raporttisarja 51. Helsinki: Työterveyslaitos. [viitattu

12.7.2012]. Saatavilla:

[www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran\\_uurtaja/Documents/Hyvinvointi\\_raportti TTL.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran_uurtaja/Documents/Hyvinvointi_raportti_TTL.pdf)

Haavisto, Ilkka. 2010. Työelämän kulttuurivallankumous: EVAn arvo- ja asenne-  
tutkimus 2010. Helsinki: Taloustietoa Oy. [viitattu 4.8.2012]. Saatavilla:

[www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/06/tyoelaman\\_kulttuurivallankumous1.pdf](http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/06/tyoelaman_kulttuurivallankumous1.pdf)

Hakanen, Jari. 2009a. Työn imun arviointimenetelmä. Helsinki: Työterveyslaitos.  
[viitattu 12.7.2012]. Saatavilla:

[www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyon\\_imun\\_arviointimenetelma/Documents/TY%C3%B6n\\_imu\\_arv\\_men.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyon_imun_arviointimenetelma/Documents/TY%C3%B6n_imu_arv_men.pdf)

Hakanen, Jari. 2009b. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja?- Kohti  
laadukasta työelämää. Työsuojelurahasto. [viitattu 12.7.2012]. Saatavilla:

[www.tsr.fi/tsarchive/files/selvityksia/TSR\\_Tata\\_on\\_tutkittu2009.pdf](http://www.tsr.fi/tsarchive/files/selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf)



Nakari, Maija-Liisa. 2003. Väitöskirja. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Julkaisusarja: Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 226. [viitattu 15.4.2012]. Saatavilla:

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13357/9513915484.pdf?sequence=1>

Sinisammal, Janne. 2011. Väitöskirja. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluilta. Oulun yliopisto. [viitattu 1.8.2012]. Saatavilla: <http://herkules oulu.fi/isbn9789514297076/isbn9789514297076.pdf>

Tekniikan akateemiset TEK. [viitattu 12.7.2012]. Saatavilla:

[www.tek.fi/index.php?id=5228](http://www.tek.fi/index.php?id=5228)

Työn hallinta. 2011. Työsuojeluhallinto. [viitattu 23.7.2012]. Saatavilla:

[www.tyosuojelu.fi/fi/tutsp\\_linkitettavat/363](http://www.tyosuojelu.fi/fi/tutsp_linkitettavat/363)

Työterveyslaitos. 2011. [viitattu 30.7.2012]. Saatavilla:

[www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx)

Työturvallisuuskeskus. [viitattu 10.3.2012]. Saatavilla:

[www.ttk.fi/tyosuojelu\\_tyopaikalla/tyoyhteison\\_toiminta](http://www.ttk.fi/tyosuojelu_tyopaikalla/tyoyhteison_toiminta)

Työvoimatutkimus. 2012. Suomen virallinen tilasto. Helsinki: Tilastokeskus. [viitattu 14.8.2012]. Saatavilla: [www.stat.fi/til/tyti/2012/06/tyti\\_2012\\_06\\_2012-07-24\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2012/06/tyti_2012_06_2012-07-24_tie_001_fi.html)

Painamattomat lähteet:

Iskun HR-organisaation tahtotila 2012–2016. Sisäinen suunnitelma.

## LIITTEET

### LIITE 1



#### **Tervetuloa vastaamaan Isku-konsernin vuoden 2012 henkilöstökyselyyn.**

Kyselyn tarkoitus on kartoittaa vuosittain Iskun henkilöstön mielipiteitä erilaisista työkuultuurin, johtamisen ja työhyvinvoinnin osatekijöistä. Kyselyn toteuttamisesta ja analysoinnista vastaa henkilöstöjohtaja Mia Sinelampi sekä henkilöstöassistentti Ulla Grove, joka tekee aiheesta myös opinnäytetyötä. Kyselyn tulokset julkaistaan henkilöstölle syksyllä 2012 ja esitetään kehittöis-toimenpiteet.

**Vastaaminen tapahtuu nimettömänä. Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellina, eikä raportoinnissa yksittäisiä vastauksia esitetä tunnistettavasti.** Kyselyyn vastaaminen vie n. 15 - 20 minuuttia. **Palauta täyttämäsi lomake omalle esimiehellesi 20.6.2012 mennessä.** Halutessasi voit laittaa lomakkeen suljettuun kirjekuoreen.

Kiitos jo etukäteen panoksestasi toimintamme kehittämisessä, arvostamme ajatuksella antamaasi palautetta!

*Mia Sinelampi*

*Henkilöstöjohtaja, ISKU-konserni*

*p. 3650, mia.sinelampi@isku.fi*

## TAUSTAKYSYMYKSET

**Millä osastolla työskentelet?** (rastita oma osastosi)

### Metalli ja verhoillut tuotteet

- Leikkaamo, ompelimo, rungot ((Pätynen)
- Verhoomo (Tala)
- Metallin alkutuotanto (Tervonen)
- Metallin viimeistelytuotanto (Hemmilä)

### Levyosat ja pintakäsittely

- Viilu, paloittelu, muotopuristus (Holtinen)
- Linjakoneistus, jälkityöstö (Hakala)
- Pintakäsittely (Palonen)

### Levymäisten tuotteiden kokoonpano

- Hyllystö- ja seinäkehoittamo, tarveainevarasto (Peltola)
- Säilytin- ja keittiökokoonpano (Koivu)
- Pöytäkehoittamo ja lähettämö (Välimaa)

Kunnossapito (Salonen)

**Jokin muu, mikä?** \_\_\_\_\_

**Kuinka pitkään olet ollut Iskun palveluksessa?** (laske yhteen myös välillä katkenneet työsuhteet)

- alle 5 vuotta
- 5-9 vuotta
- 10-14 vuotta
- 15-19 vuotta
- 20-24 vuotta
- 25-29 vuotta
- Yli 30 vuotta

**Sukupuoli:** nainen mies**Ikä:** alle 20 v 20-29 v 30-39 v 40-49 v 50-59 v yli 60 v

## YLEINEN TYÖTYTYVÄISYYS

**1. Kuinka tyytyväinen olet Iskuun yleisesti ottaen?**

Erittäin tyytymätön	Melko tyytymätön	En tyytyväinen enkä tyytymätön	Melko tyytyväinen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2. Onko yleinen tyytyväisyystasosi muuttunut viimeisen vuoden aikana?**

Heikentynyt selvästi	Heikentynyt hieman	Pysynyt ennallaan	Parantunut hieman
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Tähän voit halutessasi kuvailla lyhyesti, mistä tyytyväisyytesi, tyytymättömyytesi tai niiden muutos erityisesti johtuu:**

# TYÖNANTAJAMIELIKUVA

## 1. Missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavista työnantajamielikuvaa koskevista väitteistä?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Minulla on vahva usko Iskun tulevaisuuteen	( )	( )	( )	( )	( )
Koen, että Isku on hyvä työnantaja	( )	( )	( )	( )	( )
Isku tarjoaa minulle kykjäni ja kehittymistäni vastaavia työtehtäviä	( )	( )	( )	( )	( )
Iskun henkilöstöedut ovat riittäviä	( )	( )	( )	( )	( )
Työntekijöihin suhtaudutaan yrityksessämme oikeudenmukaisesti	( )	( )	( )	( )	( )

## 2. Yleisarvosanani Iskun työnantajamielikuvasta:

Erittäin huono	Melko huono	Keskiverto	Melko hyvä	Erittäin hyvä
( )	( )	( )	( )	( )

## 3. Suositteisitko Iskua työpaikkana muille?

En missään tapauksessa	En juurikaan	Ehkä, tietyin varauksin	Kyllä, melko mielelläni	Kyllä, suosittelen ja olen suositellut
( )	( )	( )	( )	( )

Tähän voit kirjoittaa omia näkökulmia, ideoita tai kehitysehdotuk-

sia työntajamielikuvaan:

## VIESTINTÄ JA TIEDONKULKU

### 1. Missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavista tiedonkulkua koskevista väitteistä?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Yrityksen asioista tiedottaminen on riittävää ja monipuolista	( )	( )	( )	( )	( )
Viestintäkanavat ja -työkalut ovat hyvät ja riittävät	( )	( )	( )	( )	( )
Löydän ja saan helposti tietoa yritystämme tai työtäni koskevista asioista	( )	( )	( )	( )	( )
Tieto kulkee molempiin suuntiin	( )	( )	( )	( )	( )
Palavereissamme työskennellään tehokkaasti	( )	( )	( )	( )	( )

### 2. Yleisarvosanani viestinnästä ja tiedonkulusta:

Erittäin huono	Melko huono	Keskiverto	Melko hyvä	Erittäin hyvä
( )	( )	( )	( )	( )

Tähän voit kirjoittaa omia näkökulmia, ideoita tai kehitysehdotuksia viestintään ja tiedonkulkuun:

# JOHTAMINEN

## 1. Missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavista johtamiseen liittyvistä väitteistä?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen tietoinen yrityksemme suunnasta ja tavoitteista	( )	( )	( )	( )	( )
Johto perustelee päätöksensä riittävän selkeästi	( )	( )	( )	( )	( )
Johto näyttää toiminnallaan hyvää esimerkkiä	( )	( )	( )	( )	( )
Johto kuuntelee henkilöstöä toiminnan kehittämisessä	( )	( )	( )	( )	( )
Luotan siihen, että johdon päätökset vievät meitä oikeaan suuntaan	( )	( )	( )	( )	( )

## 2. Yleisarvosanani johtamisesta:

Erittäin huono	Melko huono	Keskiverto	Melko hyvä	Erittäin hyvä
( )	( )	( )	( )	( )

Tähän voit kirjoittaa omia näkökulmia, ideoita tai kehitysehdotuksia organisaation johtamiseen:

# OMAN TYÖN ORGANISOINTI

## 1. Missä määrin olet samaa tai eri mieltä omaa tehtävääsi koskevista väitteistä?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tehtäväni ja toimenkuvani on selkeä ja määritelty	( )	( )	( )	( )	( )
Tiedän tavoitteeni, eli mitä minulta odotetaan	( )	( )	( )	( )	( )
Pystyn sopivasti vaikuttamaan oman työni suunnitteluun ja menetelmiin	( )	( )	( )	( )	( )
Työni vaativuus on mitoitettu hyvin vastaamaan osaamistani	( )	( )	( )	( )	( )
Tunnen, että pystyn hallitsemaan työni määrää	( )	( )	( )	( )	( )

## 2. Yleisarvosanani oman tehtäväni organisoinnista:

Erittäin huono	Melko huono	Keskiverto	Melko hyvä	Erittäin hyvä
( )	( )	( )	( )	( )

Tähän voit kirjoittaa omia näkökulmia, ideoita tai kehitysehdotuksia työn organisointiin:



# TYÖOLOJOT

## 1. Miten tyytyväinen olet seuraaviin työoloihisi liittyviin seikkoihin?

	Erittäin tyytymätön	Jokseenkin tyytymätön	En tyytyväinen enkä tyytymätön	Melko tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
Työtilojen asianmukaisuus	( )	( )	( )	( )	( )
Työvälineiden (koneet, laitteet, ohjelmat, työkalut jne) asianmukaisuus	( )	( )	( )	( )	( )
Työni fyysinen kuormittavuus	( )	( )	( )	( )	( )
Työni henkinen kuormittavuus	( )	( )	( )	( )	( )
Työajan joustavuus	( )	( )	( )	( )	( )

## 2. Yleisarvosanani työoloista:

Erittäin huono	Melko huono	Keskiverto	Melko hyvä	Erittäin hyvä
( )	( )	( )	( )	( )

Tähän voit kirjoittaa omia näkökulmia, ideoita tai kehitysehdotuksia työoloihin:

# TYÖILMAPIIRI JA YHTEISTYÖ

## 1. Missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavista oman lähipiiri- si/työorganisaatiosi työilmapiiriä ja yhteistyötä koskevista väitteistä?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Ilmapiirimme on innos- tavaa	( )	( )	( )	( )	( )
Tunnen, että osaamis- tani ja työpanostani arvostetaan	( )	( )	( )	( )	( )
Yhteistyömme on am- mattimaista ja sujuvaa	( )	( )	( )	( )	( )
Koen viihtyvänä työyh- teisössäni	( )	( )	( )	( )	( )
Työtoverit kohtelevat minua oikeudenmukai- sesti	( )	( )	( )	( )	( )

## 2. Yleisarvosanani työilmapiiristä:

Erittäin huono	Melko huono	Keskiverto	Melko hyvä	Erittäin hyvä
( )	( )	( )	( )	( )

Tähän voit kirjoittaa omia näkökulmia, ideoita tai kehitysehdotuksia työilmapiiriin ja yhteistyöhön liittyen:

# ESIMIESTYÖ

## 1. Missä määrin olet samaa tai eri mieltä lähintä esimiestäsi koskevista väitteistä?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Saan esimieheltäni riittävästi palautetta työsuorituksistani	( )	( )	( )	( )	( )
Voin luottaa, että esimiehen kanssa sovitut asiat toteutuvat	( )	( )	( )	( )	( )
Esimieheni suhtautuu alaisiinsa oikeudenmukaisesti	( )	( )	( )	( )	( )
Esimieheni ottaa päätöksissään huomioon myös alaistensa mielipiteet ja ideat	( )	( )	( )	( )	( )
Epäonnistumiset käsitellään rakentavassa hengessä	( )	( )	( )	( )	( )

## 2. Yleisarvosanani esimiestyöstä:

Erittäin huono	Melko huono	Keskiverto	Melko hyvä	Erittäin hyvä
( )	( )	( )	( )	( )

Tähän voit kirjoittaa omia näkökulmia, ideoita tai kehitysehdotuksia esimiestyöhön:

## PALKKAUS JA PALKITSEMINEN

### 1. Missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavista palkkausta ja palkitsemista koskevista väitteistä?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Palkkaus motivoi minua tekemään parhaani	( )	( )	( )	( )	( )
Palkkauksen suhde työn vaativuuteen on kohdallaan	( )	( )	( )	( )	( )
Palkkauksessa huomioidaan riittävästi henkilökohtaista suoriutumista	( )	( )	( )	( )	( )
Palkkauksen perusteet ovat selkeät ja ymmärrettävät	( )	( )	( )	( )	( )
Myös muut palkitsemismuodot (edut, eteneminen jne.) ovat toimivia	( )	( )	( )	( )	( )

### 2. Yleisarvosanani palkkauksesta ja palkitsemisestä:

Erittäin huono	Melko huono	Keskiverto	Melko hyvä	Erittäin hyvä
( )	( )	( )	( )	( )

Tähän voit kirjoittaa näkökulmia, ideoita tai kehitysehdotuksia palkitsemiseen:

## **OSAAMISEN KEHITTÄMINEN**

**Mitä asioita tai osaamista haluaisit itsessäsi kehittää?**

***KIITOS VASTAUKSISTASI!***

**Tähän voit antaa halutessasi vielä mielipiteitä, palautetta tai kehitysehdotuksia:**

***Palauta lomake esimiehellesi 20.6.2012 mennessä.***