

TYÖSSÄ KOETTU HYVINVOINTI, SEN
ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN
CASE YRITYS PENTISOL KY

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Opinnäytetyö YAMK

Sanna Mäkinen

Syksy 2009

Lahden ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

MÄKINEN, SANNA: Työssä koettu hyvinvointi, sen arviointi ja kehittäminen
case yritys: Pentisol Ky

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö, 89 sivua, 5 liitesivua

Syksy 2009

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee työssä koettua hyvinvointia. Henkilöstön hyvinvoinnilla, hyvällä työympäristöllä ja liiketoiminnan menestymisen välillä on todettu olevan selkeä yhteys. Siksi hyvinvointiin on syytä kiinnittää huomioita ja sitä kannattaa arvioida ja kehittää.

Opinnäytteen teoreettinen viitekehys rakentuu työssä koetun hyvinvoinnin ympärille, miksi sitä kehitetään ja mistä osa-alueista se koostuu. Empiirisessä osassa esitellään kohdeyritykselle tehty kyselytutkimus, jossa Pentisol Ky:n henkilöstö arvioi oman hyvinvointinsa tilan. Kyselyn tulosten esittelyn jälkeen niistä tehdään johtopäätelmät ja annetaan toimenpide-ehdotuksia, joiden avulla parannetaan työssä koettua hyvinvointia.

Tutkimus on laadullinen case- eli tapaustutkimus josta löytyy myös toimintatutkimuksen piirteitä, koska tutkija on kohdeyrityksen palveluksessa. Aineistonkeruumenetelmänä oli kyselytutkimus. Kyselylomaketutkimus mahdollisti nimettömät vastaukset arkoihinkin aiheisiin ja on menetelmänä luotettava.

Keskeiset tulokset kertoivat sen, että johtaminen on suurin hyvinvointiin negatiivisesti vaikuttava seikka, niin tässä tutkimuksessa, kuin muissakin tutkimuksissa ja teoriassa. Kohdeyrityksessä myös fyysinen työympäristö, valta- ja vastuukysymysten epäselvyys, osallistumismahdollisuudet, ilmapiiri, tiedottaminen sekä arvostus olivat asioita, joita on kehitettävä hyvinvoinnin lisäämiseksi.

Tulosten perusteella annetaan toimenpide-ehdotuksia. Tärkeimmät ovat johtamiseen panostaminen etenkin johtamistaitojen kehittäminen. Jokaisella on oikeus terveellisen ja turvalliseen työympäristöön, joten siihen liittyvät asiat on kunnostettava. Kaikilla on vastuu hyvästä luottamuksellisesta ja avoimesta työilmapiiristä sekä toisten huomioimisesta ja arvostamisesta. Tiedottamista on kehitettävä ja yhteisiä palaverieja pidettävä säännöllisesti. Valta- ja vastuukysymykset on selkiytettävä.

Avainsanat: hyvinvointi työssä, työhyvinvointi, työtyytyväisyys, johtaminen, työyhteisöjen kehittäminen, Pentisol Ky

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

MÄKINEN, SANNA: Well-being at work, evaluation and development, case-company: Pentisol Ky

Master's Thesis, 89 pages, 5 appendices

Autumn 2009

ABSTRACT

This Master's Thesis is about well-being at work. It is important to pay attention to a person's well-being, evaluate and develop it as there is a clear connection between a person's well-being, work environment and a company's success.

The aim of this Thesis was to detect how to develop the personnel's well-being at work in the case-company and what were the main issues which needed to be improved. The theoretical section describes well-being at work, why it should be developed and what is the definition of well-being.

The empirical part presents the survey questionnaire. In this survey the case-company's personnel gave their own opinion about their well-being at work. Based on the survey results conclusions are made and proposals given on how to develop well-being at work.

This research study was a qualitative case survey and also an action research study as the researcher works in the case-company. The method used in this study was a questionnaire because it is reliable and enables anonymous answers as some of the questions were sensitive.

The main results indicated that most matters were fine in the case-company. There were also issues which need to be developed. Management seemed to be the main issue to develop, not only in this survey but also in other surveys as well as in theory. Other important issues which need to be developed were the physical working environment, power and responsibility issues, working atmosphere, information and respect.

Conclusions based on the results of this survey are presented in the end. The most important measure is to invest in management and to develop management skills. A safe and healthy working environment is every one's right, and issues related to this need to be attended to. Confidentiality at work as well as being respectful to others is everyone's responsibility. Information must be made more readily available. Meetings with the personnel must be regular. Power and responsibility issues must be solved.

Key words: well-being at work, management, development of work community, job satisfaction, Pentisol Ky

SISÄLLYS

| | |
|---|----|
| 1 JOHDANTO | 1 |
| 1.1 Tausta | 1 |
| 1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset | 1 |
| 1.3 Teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmät | 2 |
| 1.4 Opinnäytteen rakenne | 4 |
| 2.1 Mitä on hyvinvointi työssä? | 6 |
| 2.2 Miksi työssä koettua hyvinvointia kehitetään? | 8 |
| 2.3 Työssä koettu hyvinvointi Suomessa | 11 |
| 2.3.1 Työyhteisötutkimuksen tuloksia | 13 |
| 2.3.2 Pk –yritys hyvä työnantaja –tutkimus | 13 |
| 2.3.3 Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen –tutkimus | 14 |
| 2.4 Ilmarisen työkyky –talo malli | 15 |
| 2.5 Työhyvinvoinnin portaat –malli | 17 |
| 2.6 Motivaatio –ja kuormituspolku –malli | 19 |
| 2.7 Hyvinvoiva työpaikka –malli | 22 |
| 3 TYÖSSÄ KOETUN HYVINVOINNIN OSA-ALUEET | 24 |
| 3.1 Fyysinen ja psyykinen hyvinvointi | 24 |
| 3.2 Sosiaalinen hyvinvointi | 27 |
| 3.3 Arvot | 29 |
| 3.4 Motivaatio | 30 |
| 3.5 Osaaminen ja hiljainen tieto | 31 |
| 3.6 Ilmapiiri ja yhteistyö | 35 |
| 3.6.1 Luottamus | 37 |
| 3.6.2 Palaverit | 39 |
| 3.7 Työterveys ja työturvallisuus | 40 |
| 4 JOHTAMINEN | 42 |
| 4.1 Johtajan vastuu | 44 |
| 4.3 Johtaminen ja yhteinen visio | 45 |
| 4.4 Hyvä johtaja – hyvinvointia tukeva johtaja | 46 |
| 4.5 Johtaminen ja työssä koettu pahoinvointi | 49 |
| 5 PENTISOL KY:N HENKILÖSTÖN HYVINVOINNIN ARVIOINTI | 52 |
| 5.1 Taustatietoja yrityksestä ja henkilöstöstä | 52 |
| 5.2 Aineistonkeruu ja etiikka | 53 |

| | |
|---|----|
| 5.3 Kyselyn tulokset | 56 |
| 5.3.1 Fyysiset työolot | 56 |
| 5.3.2 Psykkiset työolot | 59 |
| 5.3.3 Sosiaaliset työolot | 61 |
| 5.3.4 Organisatoriset työolot | 64 |
| 5.3.5 Työn sisällölliset tekijät | 66 |
| 5.3.6 Johtaminen | 68 |
| 5.3.7 Eettinen perusta | 70 |
| 5.3.8 Muita kommentteja | 71 |
| 5.4 Yhteenveto tuloksista | 72 |
| 6 JOHTOPÄÄTELMÄT JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET | 73 |
| 6.1 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti | 79 |
| 6.2 Jatkotutkimusehdotuksia | 80 |
| 7 YHTEENVETO | 81 |
| LÄHTEET | 84 |
| LIITTEET | 90 |

1 JOHDANTO

”Mie tahtoisin ihan tavallisen työpaikan, semmosen, missä pomo on paikalla kun sitä tarvii, työkaverit ei noki eikä nälvi. Kysyä uskaltaa ja apuakin kehtaa pyytää. Hommansa voi hoitaa niin hyvin kuin taitaa ja muutkin sen huomaa. Uuttakin oppii, vaikkei kaikkien kotkotusten tahtiin hyppisikään. Semmosen tavallisen työpaikan mie tahtoisin. Ei tarvis töihin tullessa pelätä ja kotiin vois lähteä hyvillä mielin.” (Manka, 2009, Irja Askolan runo)

1.1 Tausta

Opinnäytetyöni käsittelee hyvinvointia työssä. Organisaatio, jolle työni teen, on perheyrietyksemme Pentisol Ky (jatkossa Pentisol), järvenpääläinen aerosolipakkaamo. Aihe työlleni löytyi, kun tiedustelin henkilöstöltämme asioita, jotka heidän mielestään vaatisivat yrietyksessämme kehittämistä. Vastaukseksi sain ilmapiiirin ja henkilösuhteet. Näitä pohdittuani laajensin aiheen koskemaan työssä koettua hyvinvointia ja sitä, mitä hyvinvointiin työssä kuuluu. Tutkimuksen lähtökohta on siis täysin työelämälähtöinen.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Opinnäytetyöni tutkimuksen tavoite on löytää ne kehittämistä vaativat asiat työyhteisöstämme, jotka vaikuttavat negatiivisesti henkilöstön hyvinvointiin. Kun nämä epäkohdat on selvitetty kyselyn avulla, niihin voidaan puuttua ja niitä voidaan parantaa. Tavoitteena on päästä lähemmäksi hyvinvoivaa työpaikkaa, jossa yksilöt ja koko yhteisö voivat hyvin (Ojala & Ahonen 2005, 34).

Tahtotilana kaikille henkilöstömme jäsenille olisi anonyymien miesten kommentti: ”Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän.” (Vesterinen 2006, 29).

Tutkimuskysymykset ovat:

Mistä asioista koostuu työssä koettu hyvinvointi?

Millaiseksi Pentisolin henkilöstö itse arvioi oman työssä kokemansa hyvinvoinnin tilan?

Mitkä asiat vaativat parantamista Pentisolissa, jotta päästäisiin tavoitetilaan, hyvinvoivaan työyhteisöön?

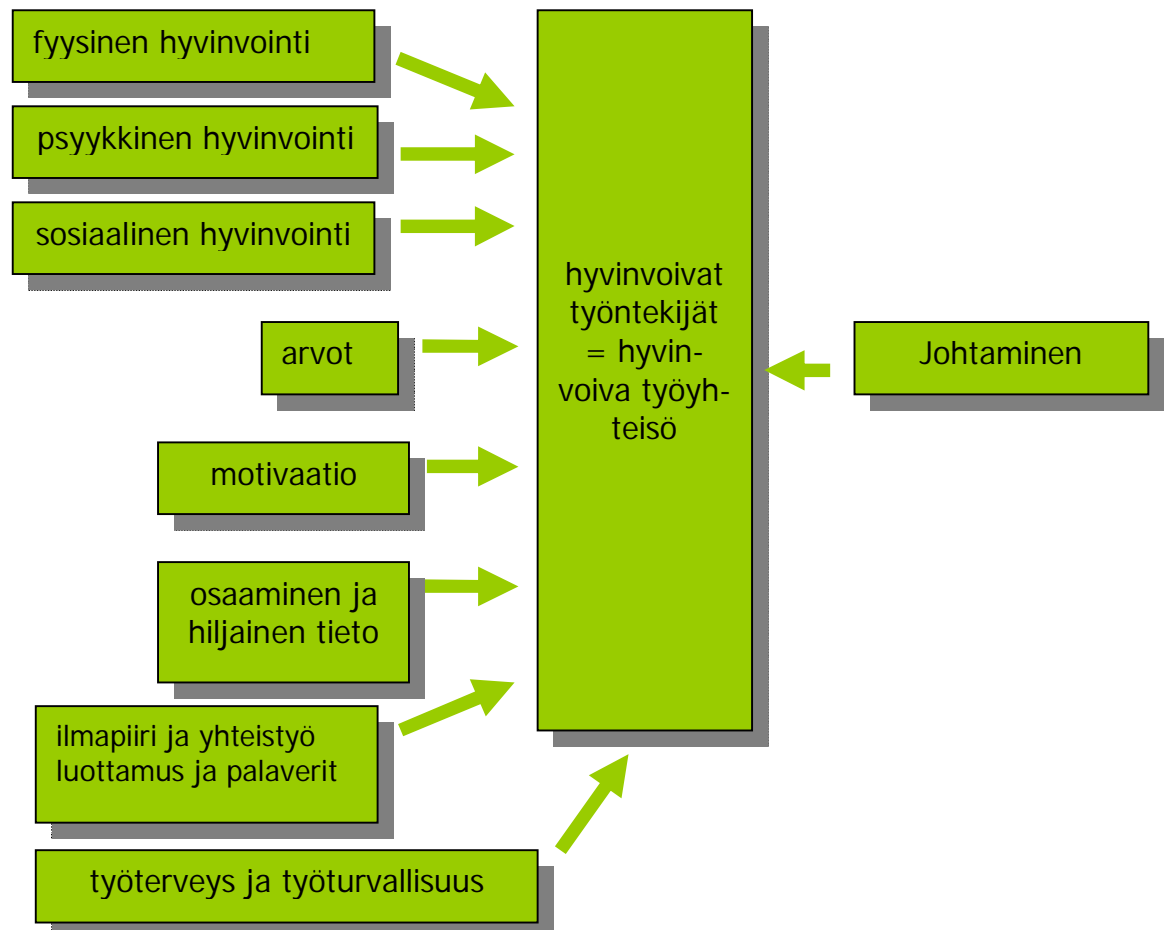
Tutkimukseni avulla avaan myös uudelleen yrityksessämme jo jonkin verran unholaan jääneen palaveri- ja keskustelukäytännön. Toivon, että tekemäni tutkimus antaa kaikille työyhteisömme jäsenille uutta intoa kehittää työyhteisöämme.

Tutkimuksen teoreettinen kenttä rajataan koskemaan työssä koettua hyvinvointia työntekijän ja työyhteisön näkökulmasta. Ulkopuoliset vaikuttajat jätetään käsittelemättä. Empiirisen osan aineisto koostuu yrityksen henkilöstölle tehdystä loma-kekselystä sekä kyselyn vastausten palautepalaverissa ilmitulleista seikoista.

1.3 Teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu työssä koetun hyvinvoinnin ympärille. Työssä koettuun hyvinvointiin vaikuttavat useat asiat samanaikaisesti ja nämä esitellään teoriaosassa. Tähän tutkimukseen on valittu mukaan seuraavia työssä koettuun hyvinvointiin vaikuttavia asioita: fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi, arvot, motivaatio, osaaminen ja hiljainen tieto, ilmapiiri ja yhteistyö, luottamus, palaverit, työterveys, työturvallisuus ja johtaminen.

Työssä koettuun hyvinvointiin vaikuttaa muutkin asiat, mutta nämä asiat on valittu mukaan kohdeyrityksen tarpeet mielessä pitäen ja ne esitellään alla olevassa kuviossa.



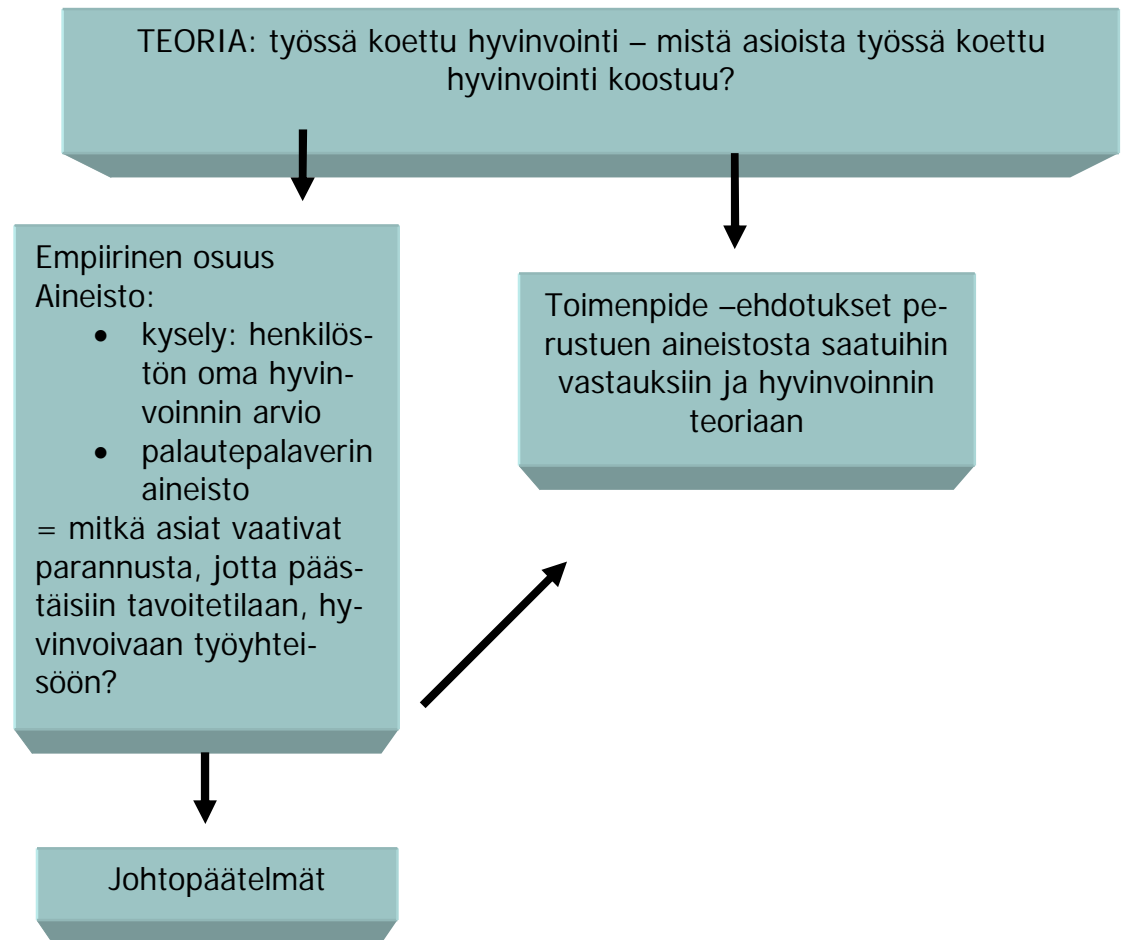
KUVIO 1. Hyvinvoiva työyhteisö.

Käyttämäni tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen case- eli tapaustutkimus. Tiedonhankintatapoja, joita case -tutkimuksessa käytetään, ovat kyselyt, haastattelut, havainnointi ja arkistomateriaalin käyttö, kerättävä tieto voi olla sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista. Luonteeltaan case -tutkimus voi olla kuvailevaa, teoriaa testaavaa tai teoriaa luovaa. Tämä case -tutkimus kuuluu kuvailevaan ryhmään. (Järvinen & Järvinen 2000, 78.)

Tutkimus on myös toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa tutkija on mukana yhteisössä, jota tutkii. Toimintatutkimuksen päämääränä ei ole ainoastaan tutkiminen vaan myös ihmisten yhteistoiminnan kehittäminen (Aaltola & Valli 2007 196 - 197, 205.) Päämääränä on saada mukaan koko henkilöstö kehittämään yhteistä hyvinvointia. Toimintatutkimus eroaa traditionaalisesta tutkimusotteesta siten, että sen puitteissa pyritään rakentamaan aktiivinen ja tasavertainen vuorovaikutus tutkittavan kohteen ja tutkijan välillä (Kasvio 1990, 72). Tutkimuksessa ni tutkitaan vain yksi tapaus, yksi organisaatio. Tarkoituksena ei ole tilastollisen ajattelun mukaisen yleistettävyyden saavuttaminen. (Aaltola & Valli 2007, 184.)

1.4 Opinnäytteen rakenne

Työn alussa käydään läpi teoriaa, työssä koettua hyvinvointia ja sen osa-alueita. Työn empiirisessä osassa esittelen Pentisolin henkilöstölle tekemäni toimintatutkimuksen tuloksineen. Tuloksista teen johtopäätelmiä teoriaan tukeutuen ja lopuksi annan omat toimenpide-ehdotukseni, jotta hyvinvointia työpaikallamme pystyttäisiin parantamaan ja täten tutkimuksen tavoite saavutettaisiin. Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa esittelen opinnäytetyöni rakenteen kuvana.



KUVIO 2. Opinnäytetyön rakenne.

2 HYVINVOINTI TYÖSSÄ

Tämän luvun alussa kerrotaan, mitä on hyvinvointi työssä. Sen jälkeen paneudutaan siihen, miksi hyvinvointia kehitetään ja mitä hyvinvointi työssä on Suomessa, kerrotaan kolmen aiheeseen liittyvien tutkimusten tuloksista. Tämän jälkeen esitellään neljä erilaista mallia työssä koetusta hyvinvoinnista. Mallit on otettu mukaan teoriaan, koska ne ovat selkiyttävät hyvinvoinnin kokonaisuutta. Niistä kaikista löytyy samoja, hyvinvointiin vaikuttavia asioita, eritavoin esitettyinä. Jokainen malli on omalla tavallaan mielenkiintoinen ja antaa erilaisia näkökulmia aiheeseen.

Hyvin monessa kirjassa, artikkelissa ja julkaisussa puhutaan nykyään työhyvinvoinnista. Tässä opinnäytteessä käytetään kuitenkin kirjoittajan mielestä mielekkäämmiltä kuulostavia termejä, jotka ovat hyvinvointi työssä tai työssä koettu hyvinvointi. Opinnäytteessä paneudutaan sekä yksilön että koko työyhteisön hyvinvointiin.

2.1 Mitä on hyvinvointi työssä?

Mitä tarkoitetaan hyvinvoinnilla työssä? Aiheesta on kirjoitettu ja kirjoitetaan jatkuvasti lukuisia kirjoja, artikkeleita, pidetään luentoja ja kursseja. Tarkkaa, yksiselitteistä selvitystä käsitteelle on vaikea löytää. Se, mitä hyvinvointi tarkoittaa yhdelle, ei ole sama mitä se tarkoittaa jollekulle muulle. Sitä on varsin vaikea käsitellä, koska se ei ole mitään konkreettista, kuten yrityksen koneet ja laitteet. Otalan ja Ahosen mukaan työyhteisön hyvinvointi tarkoittaa sekä yksilön hyvinvointia että koko yhteisön hyvinvointia, molempien vireystilaa. Se muodostuu kaikkien työyhteisön jäsenten hyvinvoinnista. (Ojala & Ahonen 2005, 28, 32.) Syitä eroihin siinä, miten kukin käsittää työssä koetun hyvinvoinnin, johtuu hyvin monista taustatekijöistä (esim. koulutus, ikä), persoonallisuus tai organisaatioon liittyvistä tekijöistä (Vesterinen 2006, 8).

Kokonaisvaltaisesti ajateltaessa työssä koettuun hyvinvointiin on otettava huomioon työn psykologinen hallinta ja sosiaalinen organisointi sekä myös fyysiseen työympäristöön ja ihmisen terveyteen liittyvät tekijät. Nämä kaikki ovat vuorovaikutuksessa keskenään siten, että puutteet yhdelläkin alueella voivat johtaa ongelmiin. (Jäppinen 2009, 9.)

Tärkeä asia hyvinvoinnin kannalta on se, millaiseksi ihmiset kokevat olonsa työpäivän aikana. Onko se pelkkää yritystä selviytyä päivästä työpaikalla, jossa on ahdistavaa olla ja jossa kaikki on epävarmaa ja tunnelma kaukana leppoisasta? Harmittaako se, että oma työ ei vastaa omia taitoja? Parhaimmassa tapauksessa yksilö pystyy käyttämään energiansa yhteisesti sovitun tavoitteen saavuttamiseksi. (Ojala & Ahonen 2005, 28.)

Hakanen kirjoittaa väitöskirjansa johdannossa, että oli itsekkin alussa tekemässä tutkimusta työuupumuksesta, koska hahmotti hyvinvoinnin työuupumuksen näkökulmasta. Hän kuitenkin joutui toteamaan, että tälläkin kolikolla on kaksi puolta, työuupumus ja positiivinen hyvinvointi työssä. Mihaly Csikszentmihalyi on lähestynyt hyvinvointia myönteisistä lähtökohdista kehittämässään optimaalisen kokemuksen teoriassa ja menetelmässä. Hänen mukaan hyvinvointia kuvaa ”flow”, virtaamisen kokemus. Tässä syvässä keskittyneisyyden tilassa eivät sivuajatukset häiritse ja aika kuluu kuin siivillä. Työssä tällainen ”flow” muodostuu, kun tavoitteet ovat selvät, saatu palaute on välitöntä ja oikeaan osuvaa ja kun työssä on ennen kaikkea riittävästi haasteita ja mahdollisuus käyttää taitojaan haasteita vastavasti. ”Flow:n” voi toki kokea myös vapaa-aikana, vaikkakin Csikszentmihalyin mukaan ihmiset kokevat sitä yleensä enemmän työssä kuin passiiviseksi jäävässä vapaa-ajan viettämisessä. (Hakanen 2005, 20, 228.)

Työssä koettu hyvinvointi on Vesterisen mukaan kokonaisvaltainen kokemus, johon kuuluvat oman itsensä hyväksymisen lisäksi tyytyväisyys ja myönteinen perusasenne elämään ja työhön. Organisaationkin kannalta merkittävää on myös se, että tyytyväinen työntekijä on sitoutunut ja motivoitunut työhönsä. (Vesterinen 2006, 7.)

2.2 Miksi työssä koettua hyvinvointia kehitetään?

Työelämä on varsin kiireistä ja tekemistä on jokaisella riittämiin oman toimensa kunnollisessa hoitamisessa. Miksi sitten tämän kaiken ”lisäksi” pitäisi ajatella hyvinvointia työssä? Siihen paneudutaan seuraavassa.

Haastavaa liiketoiminnassa on se, että ihmisten hyvinvoinnin ja liiketoiminnan menestymisen välinen yhteys on olemassa. Sillä, miten henkilöstö voi, on ratkaiseva merkitys siihen, miten omistajille saadaan tuottoa ja asiakkaille lisäarvoa. (Ropo et al. 2005, 24.)

Erilaiset kehittämishankkeet ovat arkipäivää työelämässä. Usein kehitetään työyhteisön toimivuutta ja hyvinvointia. Tällaisen kehittämishankkeen käynnistäminen edellyttää aina organisaatiolta pohdintaa ja keskustelua siitä, miksi lähdetään kehittämistyöhön. Kehittämishankkeen aloite voi tulla johdolta, työryhmältä tai työterveyshuollolta. Koko kehittäminen ei kuitenkaan voi olla vain yhden henkilön, työryhmän tai osaston käsissä. (Lindström & Leppänen 2003, 86, 89.) Kun työyhteisöä aletaan kehittää, on tärkeää, että koko työyhteisö on sitoutunut kehittämiseen. Turvallisuutta ja luottamusta luodaan siten, että kaikenlaisiin ongelmiin tartutaan välittömästi. Pienemmät hoidetaan heti ja suuremmille ongelmille laaditaan suunnitelmat, joista selviää niin vastuuhenkilöt kuin aikataulutkin. Aikaa ei tarvitse kuluttaa ongelmien vattvomiseen ja myönteiset työhön liittyvät asiat saavat tilaa. Myös henkiseen hyvinvointiin liittyviä asioita tulee käsitellä yhdessä. Työssä koettua hyvinvointia on kyettävä arvioimaan. Jotta sitä voidaan arvioida, täytyy sitä myös järjestelmällisesti mitata. Mittareita ja testejä hyvinvoinnin arviointiin on tarjolla laajasti. On kuitenkin tärkeää, että ennen kuin arviointia ryhdytään tekemään, että tiedossa ovat organisaation päämäärä, arvot, tavoitteet ja tehtävä. Henkilöstön hyvinvoinnin tavoitetila ja määrittely liittyvät myös tähän. Mihin pyritään ja mitkä ovat ne mittarit, jotka parhaiten tukevat seurantaa ja joita voidaan aidosti hyödyntää? Työssä koetun hyvinvoinnin mittaukset voidaan jakaa yksilö-, työyhteisö- ja työympäristömittareihin. (Rauramo 2008, 35 – 36, 125.)

Yrityksen kehittämistarpeiden tilaa voidaan kartoittaa erilaisten ilmapiiri- ja hyvinvointikartoitusten avulla. Nämä eivät itsessään ole vielä kehittämishankkeita, mutta laaja, koko henkilöstölle kohdistettu kysely ja tulosten keskusteleva analyysi ovat työvälineitä, joiden avulla luodaan hyvä pohja onnistuneelle kehittämishankkeelle. Kehittämishankkeissa tiedottaminen on erittäin tärkeää henkilöstön sitouttamiseksi ja muutosvastarinnan käsittelemiseksi. Myös sellaisissa vaiheissa, joissa ei mitään varsinaisesti tapahdu, on tiedotettava kunnolla. Ne ihmiset, joiden työtä hanke koskee, ovat oman työnsä asiantuntijoita. Heidän osaamistaan ja hiltajaista tietoa hyödynnetään hankkeissa yleensä liian vähän, heillä on useimmiten ajatuksissaan parhaat käytännön ratkaisut. Luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri tukee erilaisten hankkeiden onnistumista, onnistumiseen vaaditaan jokaisen panosta, toisten tukemista.

Johdon ja esimiesten sitoutuminen on kehittämishankkeiden menestyksen kannalta välttämätöntä. Johtajan on oltava aidosti läsnä ja paikalla kiireettömänä. Mikäli johto loistaa poissaolollaan ja passiivisuudellaan, hankkeen uskottavuus vähenee olennaisesti. Valitettavan usein johdon ja organisaation sitoutumisen puute on syynä hankkeiden hiipumiseen. Parhaassa tapauksessa sitoutunut esimies saa itse mahdollisuuden henkiseen kasvuun työyhteisön kehittämishankkeessa. (Lindström & Leppänen 2003, 87, 89 - 90.)

Työyhteisön kokonaisvaltainen hyvinvointi on myös osa organisaation yhteiskuntavastuuta työturvallisuuden, työterveyden, ympäristö- ja laatuksymysten lisäksi. Hyvä työympäristö ja yrityksen tulos ovat sidoksissa toisiinsa. Laadun ja tuottavuuden paraneminen ovat myös seurausta terveellisestä ja turvallisesta työpaikasta. Työssä koettua hyvinvointia täytyy johtaa, se on osa johtamisen kokonaisuutta ja päivittäistä toimintaa. Työkyvyn ylläpito (TYKY-toiminta) sekä hyvinvoinnin edistäminen tulee siis nähdä osana organisaation jatkuvaa toimintaa. Sitä toki voidaan edistää myös erillisillä hankkeilla, joilla pyritään kohottamaan henkilöstön motivaatiota. (Rauramo 2008, 18 – 19, 25.)

Työssä koetun hyvinvoinnin tila on suositeltavaa selvittää määrävälein, esimerkiksi vuosittain esimerkiksi henkilöstöbarometrin avulla. Apuna voi tarvittaessa käyttää ulkopuolista tahoa, mutta tällaisen voi myös tehdä itse.

Tärkeää on huolehtia siitä, että vastaajien anonymisuus taataan ehdottomasti. Kyselyn tulokset saattavat olla yllättäviä, yleensä johtajat kuvittelevat asioiden olevan paremmin kuin ne oikeasti ovat. Tuloksien tutkiminen nöyrästi ja ratkaisujen etsiminen epäkohtiin yhdessä henkilöstön kanssa on tärkeää. Tavallisesti puutteita tulee esiin työn suunnittelussa ja organisoinnissa, siis johtamisessa. Valta- ja vastualueet voivat olla epäselviä ja työn kuormitus epätasainen, resurssit voivat olla riittämättömiä ja perehdyttäminen huonoa. Vuorovaikutus voi olla henkilöstön välillä epäasiallista ja työpaikkakiusaamistakin saattaa esiintyä. Ei kuitenkaan riitä, että jonkinlainen barometri tehdään vuosittain vaan johdon tulee huolehtia siitä, että työpaikalla on olemassa koko ajan järjestelmä, jonka avulla työssä koetua hyvinvointia uhkaavia tekijöitä otetaan esille ja käsitellään. Tässä tarvitaan vastuullista otetta sekä esimiehiltä että työntekijöiltä. (Vaahtio 2003, 115 – 116.)

On tärkeää saada ihmiset näkemään yhteisöllisyyden tärkeys, koska kaikki ovat loppuen lopuksi samassa veneessä eikä asioista riitelemine tuo muuta kuin huonoa mieltä. Jos kaikki oppivat tämän näkemään, ollaan jo paremmassa tilanteessa. (Jäppinen 2009, 10.)

Mikäli hyvinvointi on vähäistä, se näkyy sairasteluna. Epäoikeudenmukaiset toimintatavat vaikuttavat sydän- ja verisuonitautiriskiin, masennukseen, alkoholi-riippuvuuteen, sairaus poissaoloihin, koettuun terveydentilaan sekä mielenterveyteen. Huonoilla psykososiaalisilla työoloilla, kuormituksella ja vähäisellä sosiaalisella tuella on myös negatiivisia vaikutuksia, ne lisäävät sairaus poissaoloja, eläkkeelle siirtymisen ajatuksia ja jopa kuolleisuutta. (Manka 2009.)

Valitettavaa on, että työssä koetun hyvinvoinnin kehittämistä pidetään joissakin yrityksissä jonninjoutavana tai ainakin työläänä, koska se vaatii pitkäaikaisia ponnistuksia, jopa vuosien mittaisia (Manka 2007, 20). Arajärvi mainitsi (2009.) saman asian kertoessaan asiakasyritystensä kehittämishankkeista, ne ovat useimmiten vähintään vuoden mittaisia, useimmiten pidempiäkin.

Työssä koettu hyvinvointi näkyy ja tuntuu hyvänä ilmapiirinä, jossa on turvallista olla, ihmisten välillä vallitsee me-henki ja yhteistyö sujuu.

Työssä on kehittymisen ja uuden oppimisen mahdollisuus, se tuntuu mielekkäältä ja on mitoitettu tekijänsä mukaiseksi ja sopivan haastavaksi. Esimies-alaisuhde on keskeinen tekijä hyvinvoinnin ja työkyvyn kannalta. Hyvin organisoitu työ sujuu ja on yritykselle tuottavaa ja tehokasta ja työntekijöilleen ja koko työyhteisölle se merkitsee terveyttä ja turvallisuutta. Yrityksen keskeinen voimavara on hyvin toimiva ja voiva työyhteisö. Työpäivän arkeen liittyviä ongelmia ovat mm. kiusaaminen, tiedon panttaus, väkivallan uhka, juoruilu ja epäasiallinen käytös. Hyvässä työyhteisössä autetaan työtoveria ja apua myös uskalletaan pyytää. Ongelmat otetaan ajoissa esille ja välitetään toinen toisesta ja toisen jaksamisesta. Jokainen hyväksytään omana itsenään, virheiden tekemistä ei tarvitse pelätä, niistä voidaan oppia. Tasa-arvo, positiivinen ja kannustava ilmapiiri, hyvä ja nopea tiedonkulku, oikeudenmukaisuus ja mielekkäät työtehtävät ovat asioita, jotka liittyvät turvalliseen työyhteisöön. Täytyy kuitenkin muistaa, että menestys ja kehittäminen eivät synny yksin tuttuudesta ja turvallisuudesta. Työn täytyy tarjota myös haasteita, uuteen kehitystasoon päästään vain kokemalla ja yhdessä ratkomalla ristiriitoja ja stressitilanteita. (Rauramo 2008, 109 - 111.)

Kehittäminen siis kannattaa, vaikka siihen kulunut aika tuntuu ehkä syvän aikaa varsinaiselta työnteolta. Yhteisen hyvinvoinnin eteen on syytä panostaa ja muistaa, että asiat eivät muutu hetkessä, niille on varattava aikaa.

2.3 Työssä koettu hyvinvointi Suomessa

Millainen on hyvinvoinnin tila suomalaisissa yrityksissä ja milloin aiheesta on alettu kiinnostumaan maassamme? Lyhyt katsaus lähihistoriaan ja muutamien aiheeseen liittyvien tutkimusten tulosten analysointi kertoo vastauksia.

Vuonna 1989 sai alkunsa työkykyä ylläpitävä toiminta eli tyky -toiminta, kun keskeiset työmarkkinajärjestöt sopivat tulopoliittisen sopimuksen yhteydessä tyky-toiminnan järjestämisestä työpaikoilla.

Sosiaali- ja terveysministeriön työterveyshuollon neuvottelukunnan mukaan tyky-toiminta on yhteistyötä, jossa työnantajan, työntekijäjärjestöjen, työsuojelun ja työterveyshuollon mukana ovat kaikki työntekijät. Se perustuu yhteistyöhön, jossa oma roolinsa on sekä työntekijällä että työnantajalla. Tyhy –eli työhyvinvoinnin edistämistoiminnaksi kutsutaan laaja –alaista tyky –toimintaa, joka sisältää sellaisia toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on kehittää työkykyä, terveyttä, osaamista, hyvinvointia, työn laatua ja tuottavuutta. (Rauramo 2008, 24 - 25.) Vuonna 2004 Työterveyslaitoksen Tyky -barometrin mukaan tyky -toimintaa oli joka viidennellä työpaikalla. Mitä pienempi yritys oli kyseessä, sitä vähemmän siellä oli laaja-alaista tyky -toimintaa. (Kauppinen, Hanhela, Heikkilä, Kasvio, Lehtinen, Lindström, Toikkanen & Tossavainen 2007, 424.)

Organisaation koosta riippuen tällaiseen tyky- tai tyhy- ryhmään kuuluu eri määriä ihmisiä niin yrityksen sisältä kuin ulkopuoleltakin. Esimiesten rooli on merkittävä, mutta myös jokaisen yksilön omaa panostakin tarvitaan toteuttamiseen. Välttämättä aina eivät työyhteisön omat voimavarat riitä työhön liittyvien ongelmien ratkomiseen ja niiden selvittämiseen voi apua saada yrityksen sisältä tai ulkoa eri asiantuntijoilta. (Rauramo 2008, 24 - 25.)

Työlainsäädäntö asettaa omat edellytyksensä sille, että hyvinvoinnista työssä huolehditaan yrityksissä. Viime vuosien uudistukset, mm. työterveyshuolto- ja työturvallisuuslainsäädännöissä pyrkivät työolojen parantamiseen ja myös työn henkinen rasittavuus on huomioitu. Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta, työterveyshuoltolaki, työturvallisuuslaki, laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa sekä laki yhteistoiminnasta yrityksessä ovat työpaikan hyvinvointitoimintaan liittyviä säädöksiä. Näiden lakisäätteisten asioiden pitäisi olla kunnossa kaikissa yrityksissä. Muut asiat erottavat hyvät työpaikat huonoista. Hyvässä työpaikassa töitä tehdään yhdessä, arvostetaan jokaista ja opitaan, työ on myös haasteellista. Huonossa työpaikassa on huono ilmapiiri, työntekijöiden luovuus lannistetaan, käskytyks ja kontrollointi ovat arkipäivää. Menestys löytyy suurella todennäköisyydellä niistä yrityksistä, joissa asiat ovat kunnossa. (Ojala & Ahonen 2005, 35 - 36, 38 - 39.)

2.3.1 Työyhteisötutkimuksen tuloksia

Kauppalehti Optio teki vuonna 2008 tutkimuksen, joka käsitteli työyhteisön sisäisiä ristiriitoja. Siihen vastasi 861 lehden paneelin jäsentä, joista noin puolet oli esimiehiä tai yrittäjiä ja runsaat 40 prosenttia vastaajista työskenteli erilaisissa asiantuntijatehtävissä. Vain seitsemän prosenttia tähän tutkimukseen vastanneista oli sitä mieltä, ettei heidän työyhteisössään ole ristiriitoja. Tutkimuksen mukaan työyhteisöissä kärsitään huonosta johtamisesta, epäselvistä vastuualueista ja hankalista henkilösuhteista.

Kolme merkittävintä syytä työyhteisön sisäisiin ongelmiin olivat huono johtaminen, jonka mainitsi 53 prosenttia vastanneista, seuraavana tulivat henkilösuhteet (44 %:a vastanneista) ja lähes samalla prosenttiosuudella kuin henkilösuhteet, mainittiin epäselvät vastuualueet sisäisten ongelmien syyksi. (Karjalainen 2008, 51.)

2.3.2 Pk –yritys hyvä työnantaja –tutkimus

Kohdeyritys, Pentisol Ky kuuluu kokonsa puolesta pk-yrityksiin. Siksi tämä tutkimus valittiin mukaan esittelyyn.

Suomen Yrittäjät ry on analysoinut työ- ja elinkeinoministeriön vuosittaisesta työolobarometrasta kerättyjä tietoja ja tehnyt niistä työpaikan koon mukaisia tarkasteluja. Mukaan oli otettu vain osa laajasta tutkimusaineistosta siten, että oli pyritty löytämään työelämän laadun ja ajankohtaisen keskustelun kannalta olennaisia tekijöitä ja tarkasteluun oli valittu vai yksityinen sektori.

Pienet ja keskisuuret yritykset (pk-yritykset) ovat keskeisessä asemassa jatkuvasti muuttuvilla työmarkkinoilla, jossa väestö ikääntyy, työvoimapula uhkaa, pätkätyöt ovat lisääntyneet, maahanmuuttoa tulisi lisätä ja kiire työssä kasvaa. Kaikkien etu on hyvinvoiva ja menestyvä yritys, jossa hyvässä työympäristössä työskentelevät hyvinvoivat työntekijät.

Hyvät työolot nousevatkin vahvaksi teemaksi, kun joudutaan kilpailemaan osavasta työvoimasta. Hyvät työolot nähdään työnantajan puolelta kilpailuetuna ja työntekijät arvostavat työpaikan työoloja valitessaan työnantajia.

Pk-yritykset analyysin mukaan tarjoavat hyvät työolot työntekijöilleen. Suhteet johdon ja työntekijöiden välillä ovat avoimemmat ja luottamuksellisemmat kuin suuryrityksissä. Työpaikkojen säilymiseen luotetaan enemmän pienissä yrityksissä, samoin työtilanteen uskotaan olevan hyvä myös vuoden kuluttua. Pienissä yrityksissä myös ristiriitojen määrä on vähäisempi. Suuremmilla työpaikoilla esiintyy useammin työpaikkakiusaamista kuin pienemmillä. Työntekijät kokevat omat vaikutusmahdollisuutensa pienissä yrityksissä paremmiksi kuin suurissa ja palkkauksensa oikeudenmukaisemmaksi sekä kilpailukykyisemmäksi ja kannustavammaksi. Pienyritysten haasteina ovat paikallisen koulutuksen lisääminen sekä työturvallisuuden lisääminen. (Suomen Yrittäjät ry 1, 2008.)

2.3.3 Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen –tutkimus

Tämä tutkimus oli tuoreimpia aihetta käsitteleviä tutkimuksia ja siinä tutkittiin myös teollisuusyrityksiä, johon myös kohdeyritys lukeutuu. Tutkimuksessa tutkittiin metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan suoritus- ja kilpailukykyä sekä henkilöstön hyvinvointia. Siinä tarkasteltiin paitsi henkilöstön hyvinvoinnin ja johtamiskäytäntöjen vaikutusta yrityksen suoritus- ja kilpailukykyyn ja myös niissä tapahtuneita muutoksia vuosien 1997 ja 2007 aikana. Tutkimuksen tulokset näyttävät viestivän monin tavoin henkilöstön olevan yritysten keskeinen voimavara, yrityksen menestymisen kannalta merkittävä tekijä. Samanlaisia tutkimustuloksia on raportoitu myös kotimaisissa ja kansainvälisissäkin tutkimuksissa. Näihin viitaten ja niiden valossa tämän tutkimuksen tekijät kuitenkin toteavat, että henkilöstön hyvinvoinnin, henkilöstöjohtamisen ja yrityksen tuloksellisuuden välisten suhteiden tutkimisen olevan haastavaa. Henkilöstön työkykyä –ja hyvinvointia on syytä tukea, koska se on tärkeää yrityksen menestymisen kannalta.

Kysyttäessä sekä johdolta että henkilöstöltä, molemmat olivat sitä mieltä, että osallistuvien henkilöstökäytäntöjen yhteys yrityksen suoritus- ja kilpailukykyyn on erittäin voimakas. Mitä osallistavampana henkilöstö koki toiminnan, sitä korkeampaa oli työssä koettu hyvinvointi. Yritysjohdon vastauksissa todettiin myös, että panostaminen henkilöstön johtamiseen ja työoloihin lisäsi merkittävästi henkilöstön psyykkistä hyvinvointia ja sitoutumista organisaatioon. (von Bonsdorff et al. 2009, 54.)

Näiden kolmen esitellyn tutkimusten tulosten tiivistettynä yhteenvedona voidaan todeta, että henkilöstö on yrityksen keskeinen voimavara, kaikkien etu on hyvinvoivat työntekijät, pk-yrityksissä on hyvät työolot ja enemmän vaikutusmahdollisuuksia kuin suuremmissa yrityksissä. Eniten ristiriitoja työpaikoilla aiheuttaa huono johtaminen ja henkilösuhteet sekä epäselvät vastualueet.

Seuraavissa kappaleissa esitellään työssä koettuun hyvinvointiin liittyviä malleja. Neljä erilaista mallia, jokainen omanlaisensa, mutta kaikista löytyy yhtäläisiä osia alueita.

2.4 Ilmarisen työkyky –talo malli

Juhani Ilmarinen on kuvannut työkykyä ja siihen vaikuttavia tekijöitä selkeästi talomallin avulla (kuvio 3.). Hän kirjoittaa kirjassaan, että työssä koettu hyvinvointi kuvaa työkykyrakenteen laatua. Työkykytalon pohjakerroksessa, johon siis suurin osa painosta kasautuu, ovat ihmisen terveys, fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky. Mikäli alin ja kannattavin kerros alkaa jostain syystä heikeneä tai vahvistuu, heijastuu se väistämättä työkykyyn. (Ilmarinen 2006, 79.) Myös Arajärvi mainitsi luennollaan, että yhä enenevässä määrin enenaikaisen työeläkkeelle jäämisen syynä ovat mielenterveyden ongelmat. Tämä koskee myös nuoria, ei ainoastaan eläkeikäisiä. (Arajärvi, 2.4.2009.) Työkykytalon toisesta kerroksesta löytyvät henkilön ammattitaito ja osaaminen. Osaamisen ylläpitäminen ja päivitys on tärkeä edellytys työkyvylle alati muuttuvassa maailmassa.

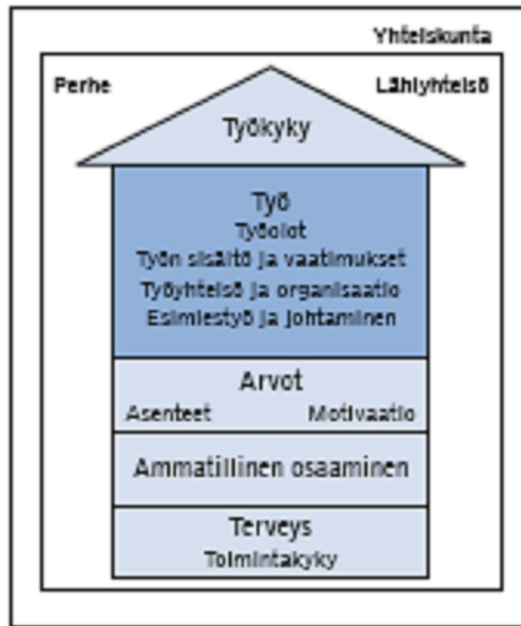
Talon kolmannessa kerroksessa ovat ihmisen henkilökohtaiset voimavarat, arvot, asenteet ja motivaatio. Työn ja omien voimavarojen sekä työn ja muun elämän välisiä suhteita käsitellään tässä kerroksessa, joka on varsin avoin erilaisille vaikutteille.

Neljäs ja talon ehdottomasti painavin kerros sisältää työn ja siihen liittyviä tekijöitä. Tärkeä osa kerroksen sisällöstä on esimiestyöllä ja johtamisella, koska esimiehillä on vastuu koko kerroksesta, sen organisoinnista ja muutoksista.

Muita kerroksen osia ovat työn sisältö ja sen vaatimukset, työyhteisö ja koko organisaatio. Koska kerroksessa on paljon eri osia, se on varsin moniulotteinen ja vaikeasti hahmoteltava.

Näiden neljän kerroksen katolta löytyy työkyky – ihmisen voimavarojen ja työn välinen tasapaino. Talon kokonaisuuden tasapaino vaihtelee jatkuvasti ihmisen työelämän aikana, tasapainoisen tilan löytyminen on ihmisen päämääränä.

Talon ympäriltä löytyvät perhe, lähiyhteisö, työterveyshuolto ja työsuojelu. Luonnollisesti yksilön työkykyyn vaikuttavat myös perhe ja lähiyhteisö. Työterveyshuolto huolehtii lakisääteisenä tehtävänä henkilöstön työkyvystä ja työsuojelutorjuu ja ehkäisee työn aiheuttamia riskejä. (Ilmarinen 2006, 79 - 81.)



KUVIO 3. Ilmarisen TYKY-Talo. (Maukonen, L., Knuutila, R., Rahkonen, K., Heikkilä, J., 2008.)

Ilmarisen TYKY –talo on selkeä kuvaus, joka esiintyy useissa eri lähteissä kotimaisissa teoksissa, joissa käsitellään työkykyyn ja hyvinvointiin liittyviä asioita. Aivan kuin tavallisessakin talossa, on tässäkin oltava alimmat kerrokset tukevia ennen kuin lisäkerrokseen voi laittaa painoa.

2.5 Työhyvinvoinnin portaat –malli

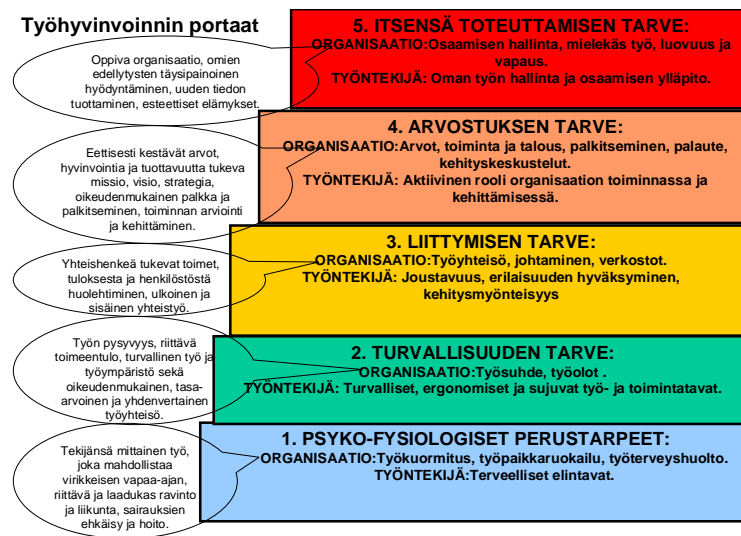
Rauramon kuvaama työhyvinvoinnin- portaat malli perustuu Maslowin tarvehierarkiaan (kuvio 2.). Maslowin –tarvehierarkia teorian mukaan korkeinta porrasta on mahdoton saavuttaa, mikäli alempien portaiden tarpeet eivät ensin toteudu. Kullekin portaalle on koottu työssä koettuun hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä niin organisaation kuin yksilönkin näkökulmasta sekä kyseiseen aihealueeseen liittyviä mittareita tai arviointimenetelmiä. (Rauramo 2007.) Tarvehierarkian portaat alkavat psykofysiologisista tarpeista edeten ylemmäs, turvallisuuden (toinen porras), liittymisen (kolmas porras), arvostuksen (neljäs porras) ja lopuksi viimeiseen, itsensä toteuttamisen tarpeeseen.

Ensimmäisen portaan, psykofysiologiset perustarpeet täyttyvät, kun työ on tekijälleen sopiva ja se mahdollistaa myös virikkeellisen vapaa-ajan. Välttämättömiä asioita ovat myös liikunta, laadukas ja riittävä ravinto, sairauksien ehkäisy ja hoito. Tukiorganisaationa on työterveydenhuollon rooli tällä portaalla merkittävä. Toisen portaan, turvallisuuden tarpeiden tyydyttymisen lähtökohtana ovat turvalliset toimintatavat ja turvallinen työympäristö. Palkkaus, joka mahdollistaa toimeentulon, pysyvä työsuhde ja oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen työyhteisö ovat myös edellytyksiä turvallisuuden tarpeen tyydyttymiselle. Osallistuva suunnittelukäytäntö, järjestelmällinen riskienhallinta, ja aktiivinen sekä asianmukainen työsuojelutoiminta tukevat myös turvallisuuden portaan tarpeiden tyydyttämistä.

Liittymisen tarpeet löytyvät kolmannelta portaalta. Näiden tarpeiden tyydyttymisen taustalla ovat työpaikan yhteishenkeä tukevat toimet sekä henkilöstöstä ja tuloksesta huolehtiminen. Näiden lisäksi tärkeitä ovat toimivat esimies-alaissuhteet, työn kehittäminen yhdessä ja kokouskäytännöt. Neljännen portaan, arvostuksen tarpeiden tyydyttämistä tukee tuottavuutta ja hyvinvointia edistävä missio, visio ja strategia sekä käytännön toimissa näkyvät eettiset arvot. Osa joka-päiväistä toimintaa ovat toiminnan arviointi ja kehittäminen, oikeudenmukainen palkka, palaute ja palkitseminen.

Viidennen portaan, itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttymistä edistävät niin yksilön kuin yhteisönkin osaamisen ja oppimisen tukeminen. Osaamisen kehittäminen tukee organisaation tavoitteita ja visiota ja tavoitteena on henkilöstö, joka ymmärtää elinikäisen oppimisen merkityksen ja kehittää itseään. Työ antaa mahdollisuuden oivaltamisen iloon ja uusiin oppimiskokemuksiin sekä mahdollisuuden omien edellytysten täysipainoiseen hyödyntämiseen. Myös työoloihin ja työympäristön viihtyvyyteen kiinnitetään huomiota.

Porrasmallin tarkoituksena on ollut löytää työssä koetun hyvinvoinnin taustatekijöitä ja toimintamalleja suunnitelmallisen ja pitkäjänteisen kehittämistoiminnan tueksi. Mallintamalla on löydetty ne prosessit, joihin täytyy vaikuttaa, mikäli halutaan aikaansaada pitkäaikaisia muutoksia järjestelmään tai sen osiin. Systemiajattelua on käytetty apuna, koska se pyrkii ymmärtämään osien vaikutukset kokonaisuuteen. (Rauramo 2008, 34 – 35.)



KUVIO 4. Työhyvinvoinnin portaat. (Rauramo, 2004.)

Työhyvinvoinnin –portaatt malli esittelee perusteellisesti hyvinvoinnin asteisuu- den, jos jokin alempi asia ei ole kunnossa, on varsin hankalaa kiivetä korkeam- malle. Tässä on samoja piirteitä kuin Ilmarisenkin TYKY –talossa, jos esimerkiksi työntekijän terveys ei ole kunnossa, on vaikeaa, ellei mahdotonta, yrittää kivuta ylemmäs.

2.6 Motivaatio –ja kuormituspolku –malli

Motivaatio –ja kuormituspolku kuvauksessa ajatellaan, että työn vaatimustekijät käynnistävät ns. kuormituspolun, joka johtaa lisääntyneiden työssä jaksamisen ongelmien kautta sekä heikentyneeseen terveyteen että alentuneeseen työkykyyn. Työn voimavaratekijöiden oletetaan sen sijaan käynnistävän ns. motivaatiopolun, joka edistää työntekijän sitoutumista omaan tehtäväänsä ja sitä kautta sitoutumista myös organisaatioon. Nämä kaksi polkua voivat myös yhtyä. Työn voimavarate- kijät voivat vähentää työssä jaksamisen ongelmia ja toisaalta pahoinvointi työssä voi vähentää sitoutumista organisaatiota kohtaan sekä lisätä työpaikan vaihtoai- keita. Koska yksilön tekemä tulkinta liittyy aina näihin asioihin, on hankala yksi- puolisesti jaotella työn piirteitä joko vaatimuksiksi tai voimavaroiksi.

Kuormituspolku kertoo asiat, jotka työyhteisössä tulee huomioida ja eliminoida nopeasti pois, ettei päädytä heikkoihin työn tuloksiin ja yleiseen pahoinvointiin. Hyvään tulokseen päästään motivaatiopolun kautta, koska se päättyy hyvinvointiin ja henkilöstön sitoutumiseen. (Vesterinen 2007, 28 - 29.) Vesterinen on käyttänyt tämän polkukaavion luomisessa Schaufelin ja Bakkerin (2004) esittämää selvitystä siitä, miten työn voimavarat ja vaatimukset ovat yhteydessä hyvin - ja pahoinvointiin työssä, lisäten siihen työn sisällön, johtamisen ja eettiset perusteet. (Vesterinen 2006, 33.)

Schaufeli ja Bakker kirjoittavat, että yleisestikin puhuttaessa jokaisessa työssä on erotettavissa sekä vaatimuksia että voimavaroja. Vaatimukset ovat asioita, jotka ”täytyy tehdä”. Jokaisessa työssä on tehtävä jotain, mutta yleisesti on tapana ajatella työn vaatimuksia sellaisina fyysisinä, psyykkisinä, sosiaalisina tai organisatorisina näkökohtina, jotka vaativat pysyviä fyysisiä ja psyykkisiä ponnistuksia ja siksi liitetään tiettyihin psyykkisiin ja fyysisiin kuluihin. Vaikkakaan työn vaatimukset eivät välttämättä ole negatiivisia, ne voivat muuttua työn stressitekijöiksi, kun ne ovat yhteydessä niihin työn vaatimuksiin, jotka vaativat suuria ponnistuksia ja täten liitetään negatiivisiin seikkoihin, kuten masennukseen, ahdistukseen tai uupumukseen.

Työn voimavarat taas ovat niitä fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisatorisia näkökohtia jotka joko tai, vähentävät työn vaatimuksia ja niihin liitettyjä fyysisiä ja psyykkisiä kuluja tai ovat käytännöllisiä työn tavoitteiden saavuttamisen kannalta tai piristävät henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä. (Schaufeli & Bakker, 2004, 296.) Vesterisen luomaa kyselylomaketta hieman muokaten on käytetty tutkimuksen empiirisessä osassa. (Vesterinen 2006, 194 – 198.)

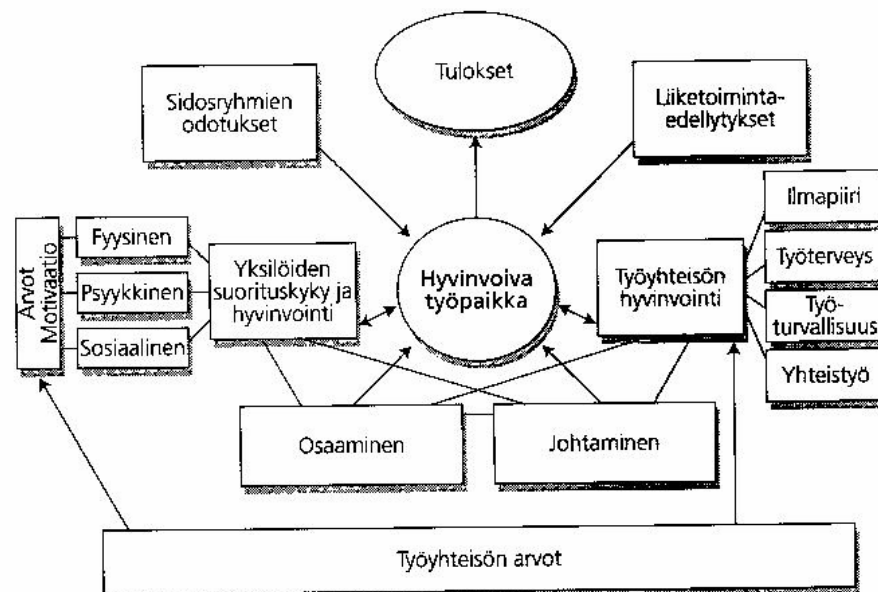
| Motivaatiopolku (hyvinvointia synnyttävät tekijät) | Kuormituspolku (pahoinvointia synnyttävät tekijät) |
|---|---|
| Työn voimavarat | Työn vaatimukset |
| <p>fyysiset esim. työolot järjestyksessä</p> <p>psykkiset esim. työn hallinnan tunne</p> <p>sosiaaliset esim. arvostuksen ja kunnioituksen saaminen</p> <p>organisatoriset esim. työn oikea mitoitus</p> <p>työn sisältö esim. työ vastaa koulutusta ja on motivoivaa</p> <p>johtaja esim. perustelee päätökset ja puuttuu epäkohtiin</p> | <p>fyysiset esim. työntekijän heikko kunto</p> <p>psykkiset esim. itseään ja työtään ei voi kehittää</p> <p>sosiaaliset esim. yhteiset pelisäännöt puuttuvat</p> <p>organisatoriset esim. organisointi ontuu</p> <p>työn sisältö esim. puuttuvat päämäärät ja tavoitteet</p> <p>johtaja esim. ei tue, ei anna palautetta, on määräilevä sekä käskyttelevä, mieltää työntekijän vain siirrettävänä resurssina, esineenä tai häirtana</p> |
| <p>Hyvinvointi työssä ”On mukava tulla töihin, mutta osaa myös irrottautua siitä ja elää kokonaisvaltaisesti mielekästä elämää.”</p> | <p>Pahoinvointi työssä ”Heti aamusta turpa rullalla. Puhutaan takanapäin ja ’piikitetään’. Ei huomioida toista, eikä auteta työasioissa</p> |
| <p>Sitoutuminen Työn tuottavuus, kannattavuus</p> | <p>Yleinen pahoinvointi Heikot työn tulokset</p> |

KUVIO 5. Työssä koettua hyvinvointia ja pahoinvointia synnyttävät tekijät (Vesterinen 2007, 28.)

Motivaatio – ja kuormituspolku kuvaus huomioi myös sen, että motivointi voi heikentä, jos kuormituspuoli on painavampi ja päinvastoin. Tavoitetilana on saada motivaatiopolku vallitsevaksi ja kuormituspolku sivuraiteeksi, johon ei tarvitsisi poiketa.

2.7 Hyvinvoiva työpaikka –malli

Otala ja Ahonen ovat kuvanneet hyvinvoivan työpaikan alla olevan kuvan mukaisesti. Tätä mallia on osittain käytetty opinnäytteen teoriaosan, luvun kolme, hyvinvoinnin osa-alueiden kirjoittamisessa. Pois on jätetty sidosryhmien odotusten vaikutukset sekä liiketoiminta edellytykset, koska haluttiin keskittyä yksilön ja työyhteisön merkityksiin.



KUVIO 4. Hyvinvoiva työpaikka (Otala & Ahonen, 2005, 34.)

Kuvassa nähdään, että yksilön hyvinvointiin ja suorituskyyyn vaikuttavat hänen fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi, sisäiset arvot ja motivaatio sekä osaaminen. Jotta ihminen pystyy suoriutumaan työstään, on hänellä oltava työn edellyttämät tiedot ja taidot sekä terveet arvot ja asenteet työtä kohtaan. Nämä eivät kuitenkaan yksin riitä. Henkilö pystyy hyödyntämään osaamistaan vain, jos omaa hyvän psyykkisen ja fyysisen terveyden sekä sosiaalisia kykyjä ja yhteistyöverkkoja.

Johtamisen ja työpaikan hyvinvointitekijöiden avulla vaikutetaan yksilöiden suorituskyyyn ja hyvinvointiin.

Osaaminen on tärkeä kilpailukykytekijä, mutta vain silloin, kun erilaisten osaajien kyvyt saadaan käyttöön yhdistelemällä ne toisten osaajien kykyjen kanssa. Hiljaisen tiedon merkitys on erittäin tärkeä, ainoastaan ”täsmäosaamisella” ei pärjätä. ”Täsmätietoa” pystytään kuvaamaan eri symboleilla, mm. sanoilla ja numeroilla ja sitä voidaan hankkia koulutuksen kautta. Hiljaista tietoa ei voi saada koulun penkiltä, se kertyy ainoastaan kokemuksen myötä. Se on viisautta ja näkemystä siitä, millä tavalla jokin asia tulisi tehdä tai miten asiat ovat. Hiljaisen tiedon käyttöön saaminen yhteiseksi hyödyksi on erittäin tärkeää. Koko työyhteisön hyvinvointiin sisältyy eri asioita, joiden avulla huolletaan, kehitetään ja jalostetaan henkilöpääomaa. Nämä ovat työsuoja, johon luetaan työterveyshuolto (ennalta ehkäisevän työkykyä ylläpitävän toiminnan harjoittaminen), työturvallisuus, työpaikan ilmapiiri ja me-henki sekä yhteistyö ja yhteisöllisyys työpaikalla. Myös sidosryhmien odotukset sekä yrityksen liiketoimintaedellytykset vaikuttavat työpaikan hyvinvointiin omalta osaltaan. (Ojala & Ahonen 2005, 31 - 34, 196.)

Kokonaisuus, hyvinvoiva työpaikka siis on tekijöidensä summa. Mikäli sen jäsenet voivat hyvin ja yhteisö voi hyvin, päästään ideaalitalanteeseen, hyvinvoivaan työpaikkaan. Kuten aiemmin on todettu, yksiselitteistä perustelua käsitteelle työssä koettu hyvinvointi ei ole olemassa, se koostuu monesta eri osasta. Kaikista edellä esitellyistä malleista löytyy kuitenkin samoja osa-alueita.

3 TYÖSSÄ KOETUN HYVINVOINNIN OSA-ALUEET

Seuraavissa kappaleissa läpikäydään työssä koettua hyvinvointia yksilön ja yhteisön näkökulmista. Näihin kuuluvat fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi, motivaatio, arvot, ilmapiiri, työterveys, työturvallisuus, yhteistyö, osaaminen ja johtaminen. Johtamisen vaikutus kokonaisuutteen on verraten suuri, joten sitä käsitellään omassa kappaleessaan. Tämän jaottelun apuna on käytetty Ojalan ja Ahosen (2005, 34) kuvaa hyvinvoivasta työpaikasta (kuvio 4.). Myös muista esitellyistä malleista löytyy nämä samat osa-alueet. Mukaan on lisäksi otettu luotamuksesta ja palaverista kertovat kappaleet, koska niiden merkitys on tärkeä kohdeyrityksen kannalta.

3.1 Fyysinen ja psyykinen hyvinvointi

Edellytyksenä kaikelle hyvinvoinnille on terve ihminen. Ihminen, joka voi hyvin niin fyysisesti, henkisesti kuin sosiaalisestikin. Positiivinen asenne elämään yleensä auttaa eteenpäin. Juuti ja Vuorela (2002, 65,67.) kirjoittavat kirjassaan myös siitä, että ilmiöt ihmiselämässä ovat luonteeltaan kasautuvia, niin hyvä kuin pahatkin asiat. Tämän noidankehäilmiön tajuaminen ja siitä poispääseminen negatiivisten asioiden suhteen on hyvä aloittaa heti, kun asiat tulevat ilmi.

Hyvinvoiva ihminen on aktiivinen ja luova. Päällepäin meistä jokaisesta näkee helposti sen, voimmeko hyvin vai huonosti. Hyvä olo syntyy virikkeellisestä toiminnasta monella elämäneläällä. Uusi harrastus tai uusi tuttavuus ovat esimerkkejä asioista, jotka tuovat mieleen virkistystä. Tällaisesta myönteisestä vireestä saa voimaa myös muille elämän alueille, opiskeluun, työhön ja perhe-elämään. (Juuti & Vuorela 2002, 80.)

Ihmisen terveys on tärkeä asia, pohja tekemiselle. Psykykinen ja fyysinen hyvinvointi ja sosiaaliset kyvyt vaikuttavat ratkaisevasti ihmisen kykyyn hyödyntää osaamistaan. Moni tutkimuskin on todistanut hyvän fyysisen kunnan vaikutuksen työssä viihtymiseen. (Ojala & Ahonen 2005, 30 - 31.) Fyysinen työympäristö vaikuttaa paljon hyvinvointiin, tarvehierarkian mukaisesti. On siis syytä ensin korjata työympäristön toimivuuteen liittyvät ongelmat ennen kuin aletaan kehittää muita alueita, esimerkiksi vuorovaikutuksen toimivuutta. (Manka 2007, 51.)

Sydänmaanlakka kuvaa ihmisen hyvinvointiosaamisen fyysisen kunnan seuraavasti. Fyysisellä kunnolla tarkoitetaan kykyä hallita ja hoitaa omaa kehoa terveellisesti. Ihmisellä on hyvä kunto, hän on terve ja omaa terveelliset elintavat. Fyysiseen kuntoon vaikuttavat nauttimamme ravinto, riittävä liikunta, uni, riittävä lepo ja rentoutuminen (Sydänmaanlakka 2009, 66, 159.)

Liikunnasta saa voimaa ja tyydytyksen tunnetta, jolla on kokonaisvaltainen positiivinen vaikutus ihmiseen ja psyykkiseen tilaan. Mieli ja keho tarvitsevat haasteita yhtä lailla. Ilman tällaisia haasteita on ihminen vaarassa näivettyä ja käretyä itseensä. Liikunnan suoranaiset vaikutukset fyysiseen kuntoon, aineenvaihduntaan, hapenottoon, hermoston ja aistien yhteistyöhön ja lihasmassaan ovat tärkeitä asioita, mutta eivät ehkä kuitenkaan niitä tärkeimpiä, joita liikunnan avulla saavutetaan. Liikunnan myönteiset vaikutukset psyykkiseen oloon ja sosiaalisiin suhteisiin ovat jaksamisen kannalta äärimmäisen tärkeitä. Ihmisen itseluottamus ja itsearvostus kasvavat liikunnan myötä, tavoitteiden saavuttaminen on onnistumista, se lisää hyvää oloa, joka näkyy muillakin elämänalueilla. (Juuti & Vuorela 2002, 74 - 77.)

Hyvä tapa tyhjentää työn täyttämä mieli, on lähteä liikkumaan. Nykytyö on usein joko henkisesti tai sosiaalisesti varsin kuormittavaa, toisin kuin ennen aikaa työ oli lähinnä fyysistä, liikuntaa sai työpäivän aikana jatkuvasti. Nykyään on liikunnalle löydettävä tilaa vapaa-ajalta, koska se on välttämätöntä henkisen työn vastapainona. (Juuti & Vuorela 2002, 74 - 75.)

Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on yksi avaintekijä, jotta pystyy selviytymään ja jaksamaan työelämän muutoksissa. Tämä yksinkertainen kotikonsti ei kuitenkaan ole itsestään selvä. On paljon ihmisiä, jotka eivät liiku eivätkä nuku riittävästi tai ylipäänsä huolehdi omasta psyykkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnistaan vapaa-ajallaan. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki väsymys ja uupumus, jotka esiintyvät työpaikoilla, eivät ole työperäisiä vaan ihmisten elintavoista johtuvia. Selvittäminen, johtuuko henkilön uupumus työstä, hänen elintavoistaan vai molemmista, on usein erittäin hankalaa. Jaksamisongelmista kärsivä saattaa syyttää työpaikkansa tilanteestaan, vaikka todellisuudessa on itse omilla elintavoillaan aiheuttanut pahoinvoinnin. Työterveyshuolto voi tässä tilanteessa tulla avuksi selvittämään pitääkö korjaavia toimia tehdä työpaikalla, ihmisen elintavoissa vai molemmissa. Työelämän paineiden ja muutosten myötä, on myös ihmisten vastuu huolehtia omasta levostaan ja hyvinvoinnistaan vapaa-ajalla kasvanut merkittävästi. (Järvinen 2008, 59.)

Psyykkinen kunto tarkoittaa sitä, että ihmisellä on kyky hallita omaa psyykkistä energiaansa ja ajatteluprosessejaan positiivisella tavalla. Psyykkiseen kuntoon kuuluvat energia, positiivisuus, oppiminen, itseluottamus ja päätöksenteko. (Sydänmaanlakka 2009, 66, 159.) Psyykkiseen hyvinvointiin kuuluvat realiteettien taju, optimismi, elämän hallinnan kokeminen, tyytyväisyys omaan elämään, tarkoituksen kokeminen, itseluottamus, toiminnallisuus ja sosiaalinen taitavuus. Hyvä psyykkinen toimintakyky on tunteiden, ajatusten ja toiminnan hallintaa. Terveiden merkitys on merkittävä myös psyykkisen hyvinvointiin, huono terveys vaikuttaa kielteisesti ja hyvä edistää psyykkistä toimintakykyä, hyvinvointia. (Terveyspsykologia, 2009.)

Psyykkisen hyvinvoinnin kannalta on olennaista se, että on mahdollisuus luovutteen, on tunne, että hallitsee oman työnsä ja omassa työssä on mahdollisuus itsensä kehittämiseen. Positiivinen suhtautuminen omaan työhön sekä tyydytystä tuottava tehtäväkuva edesauttavat psyykkistä hyvinvointia. Negatiivisesti psyykkiseen hyvinvointiin vaikuttavat epätasa-arvoinen kohtelu, pelko siitä, ettei selviä työstään, palkitsemisen puute ja liian vaativat työtehtävät.

Negatiivisen sävöyksen hyvinvointiin tuovat myös työntekijän henkinen heikko terveys ja motivaatio-ongelmat. Mikäli omalla uralla eteneminen on mahdotonta, voi sekin vaikuttaa negatiivisesti psyykkiseen hyvinvointiin (Vesterinen 2006, 38.)

Fyysisen hyvinvoinnin merkitys tulee esiin myös kohdeyrityksen työntekijöiden jaksamisessa. Tuotannossa tehtävä työ on välillä fyysisesti raskasta, toistoja tehdään paljon ja omasta kunnosta huolehtiminen on tärkeää. Myös kohdeyrityksen henkilöstön ikäjakaumaa miettien, fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin tärkeys tulee huomioida niin työntekijän itsensä kuin työnantajankin toimesta.

3.2 Sosiaalinen hyvinvointi

Työntekijän sosiaalista hyvinvointia lisää kannustava, avoin ja vuorovaikutteinen ilmapiiri työpaikalla. Sekä palautteen saaminen että mahdollisuus palautteen antoon ovat tärkeitä seikkoja sosiaalisen hyvinvoinnin kannalta. Tasa-arvoinen, oikeudenmukainen kohtelu, erilaisuuden hyväksyminen sekä kunnioituksen ja arvostuksen saaminen vaikuttavat positiivisesti sosiaaliseen hyvinvointiin. Myös osallistumismahdollisuudet ja jaettu vastuu sekä joustavuus työyhteisössä lisäävät hyvinvointia. Negatiivisesti sosiaaliseen hyvinvointiin vaikuttavat mm. ristiriidat, luottamuspula, yhteisten pelisääntöjen ja tavoitteiden puuttuminen, itsekkyyks ja puhumattomuus. Mikäli henkilökohtaiset ongelmat tuodaan työpaikalle, voivat nekin häiritä sosiaalista hyvinvointia. (Manka 2006, 38.)

Työssä koetun hyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden edistämisen kannalta rakentavan palautteen antaminen ja saaminen on ensiarvoisen tärkeää. Hyvinvoinnin kannalta on ikävintä, mikäli palautetta ei saa lainkaan. Silloin ihminen kokee itsensä merkityksettömäksi ja tarpeettomaksi. Saadessaan palautetta, työntekijälle annetaan mahdollisuus oman työnsä arviointiin, kehittämiseen ja kehittymiseen. Esimiehen antama välitön, tilannekohtainen, saajan arvostama ja oikeudenmukainen palaute on paras tunnustus. Hyvä esimies antaa positiivista palautetta yksilöllisesti ja luontevasti onnistumisista.

Negatiivisen palautteen antamisesta tulee muistaa myös rohkaista, sinä -muotoa ja syyttelyä täytyy välttää. Kannustusta tarvitaan päivittäin sekä yksilöllistä että yhteisöllistä. (Rauramo 2008, 152 - 153.)

Meidän jokaisen sosiaaliseen kuntoon vaikuttavat perheemme, parisuhteemme, ystävämme, harrastuksemme ja se, millaiseen yhteisöön kuulumme. Sosiaalinen kunto muodostuu siitä, että pidämme hyvää huolta ihmissuhteistamme, vanhemmista, lapsista ja harrastuksistamme. Sosiaalinen kunto on terminä lähellä tunneälyä, muttei ole kiinni perinteisestä älykkyydestä vaan ennen kaikkea ihmissuhdeosaamisesta. Kyky tiedostaa omia ja muiden tunteita sekä niiden huomioiminen käytöksessämme ovat tunneälyä. Sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen niin kotona, työpaikalla kuin harrastuksissakin vaikuttavat sosiaaliseen hyvinvointiimme. (Sydänmaanlakka 2009, 66, 158, 160.)

Mankan mukaan (2009) sosiaalinen pääoma koostuu vastavuoroisuudesta, luottamuksesta, yhteisöllisistä arvoista ja normeista sekä aktiivisesta toiminnasta yhteiseksi hyväksi. Mikäli työyhteisön sosiaalinen pääoma on vähäistä, liittyy siihen 1,3 kertainen sairastumisen riski ja myös 30 – 50 % korkeampi masennuksen ilmenemisen riski.

Työelämän ja perheen yhdistäminen on haasteellinen tehtävä. Hyvän suhteen löytäminen perhe-elämän, muun vapaa-ajan ja työelämän välille vaatiikin herkkää havainnoimista ja eri alueiden jatkuvaa vaalimista. Parhaimmillaan perheessä voi työstää kaikkia tunteitaan niin myönteisiä kuin kielteisiäkin ja saada niistä voimaa. (Juuti & Vuorela 2002, 80.)

Perheystävällisessä työpaikassa koetaan positiivisena se, että henkilö sitoutuu sekä perheeseensä että työpaikkaansa. Jokaisella organisaation jäsenellä on omat unelmansa ja päämääränsä, elämänsähistoriansa sekä osaaminen. (Rauramo 2008, 21 - 22.)

Sosiaalisen hyvinvoinnin ylläpitäminen vaatii panostamista niin työpaikalla kuin vapaa-ajallakin. Työssä viihtyminen ja siitä nauttiminen edesauttaa sosiaalisen hyvinvoinnin positiivista kehittymistä.

3.3 Arvot

Arvot ovat ihmisen tietoisia käsityksiä tai tuntemuksia siitä, mikä on suotavaa. Arvoja pidetään osana ihmisen minäkuva ja tämä tekee niistä myös motivaation kannalta olennaisen. (Leikas, Lönnqvist, Verkasalo & Lindeman 2008, 416.)

Ihmisen arvot syntyvät hitaasti. Koko elämän arvopohjalle merkityksen ja suunnan antavat kotikasvatus ja varhaiset vuodet. Yksilön arvomaailmaa muokkaavat vuosien saatossa ammatti, työpaikat ja harrastukset. On tärkeää, että työyhteisössä sitoudutaan yhteisesti sovittuihin tavoitearvoihin. Mikäli työntekijän omat arvot ovat pahasti ristiriidassa yhteisten arvojen kanssa, on työntekijän vaikea toimia työyhteisössä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yhteisön kaikkien yksilöiden arvojen tulisi olla täysin samanlaisia. Kun yhteisön jäsenten arvot poikkeavat toisistaan, syntyy arvohiertymiä ja niistä syntyy hiljaisen tiedon tutkijoiden mukaan uutta innovaatiota. (Aaltonen, Heiskanen, Innanen 2003, 34, 42.)

Yrityksissä luodaan yhteisiä arvoja arvoprosessoinnin avulla. Valitettavan usein ne ovat usein muotoiltu enemmänkin muodon vuoksi kuin siksi, että ne pyrkisivät aidosti kuvaamaan organisaatiota ja siinä toimivia ihmisiä. Arvot jäävät usein merkityksettömiksi, jos ne määritellään ylhäältä alas käskien. Arvokeskustelu ja –prosessit ovat välttämättömiä organisaation menestymisen kannalta, ongelma on yleensä siinä, miten tämä prosessi käytännössä toteutetaan ja miten sen tulokset näkyvät organisaation kaikissa toiminnoissa. Parhaimmillaan yhteiset arvot sitouttavat organisaation jäseniä ja vaikuttavat kaikkeen käytännön toimintaan ja rakentavat yhteisöllisyyttä. Arvot on löydettävä yhdessä työskennellen, niitä ei voida sanella ylhäältä. (Ambrosius, Tikkanen, Kietäväinen 2009, 73, 76.)

Työpaikan perusarvojen yhdessä pohtiminen edesauttaa muutakin yhteistyötä ja kehittymistä, niiden pohtiminen kohdeyrityksessä koko henkilöstön kanssa olisi varmasti virkistävää.

3.4 Motivaatio

Motivaatio käsitteenä on vaikeaselkoinen. Jokaisella on oma käsitys motivaatiosta, miten siihen voidaan vaikuttaa ja mitä se pitää sisällään. Motivaatio on monimutkainen ja dynaaminen prosessi, jossa yhdistyvät ihmisen persoonallisuus, järkipäiset ja tunteenomaiset tekijät sekä sosiaalinen ympäristö. Motivaatio toimii käyttäytymisen energian lähteenä, se saa ihmisen toimimaan tietyllä tavalla. Se myös suuntaa käyttäytymistä haluttuun suuntaan. Motivaatio myös säätelee käyttäytymistä siten, että henkilö pystyy arvioimaan omaa pätevyyttään eri tilanteissa. Työelämässä painopiste on pääsääntöisesti ulkoisissa motivointikeinoissa, kuten palkka- ja palkitsemisjärjestelmissä, bonuksissa, optioissa, lahjoissa tai henkilöstörahoissa. Nämä keinot eivät kuitenkaan yksin riitä sitouttamaan johtajia ja työntekijöitä eikä yksin niiden avulla koeta hyvinvointia työssä. Mitkä muut asiat ihmisiä motivoivat? Sisäinen motivaatio syntyy palkkioista, jotka tulevat suoraan siitä työstä, jota tekee. Palautteen saaminen hyvin tehdystä työstä on tärkeää. Se, että pystyy itse vaikuttamaan työn toteuttamiseen liittyviin yksityiskohtiin, motivoi myös. Yhteenkuuluvuuden tunne ja arvostus työyhteisön jäsenenä ovat myös tärkeitä seikkoja (Liukkonen et al. 2002, 5 – 7, 14 - 15.)

Se, että ihminen kokee tekevänsä työtä, jolla on jotain merkitystä, motivoi toimimaan. Motivaatio pysyy yllä sellaisessa työssä, joka on sopivan haasteellista ja jossa on kehittymismahdollisuuksia. Mikäli motivaatio työelämässä ei ole kunnossa, into tehdä työtä tehokkaasti heikkenee nopeasti. (Boman 2008, 37.) Motivaatio saa voimaa hyvästä työilmapiiristä. Hyvän motivaation omaavat työntekijät haluavat käyttää koko osaamisensa ja ovat valmiita ottamaan vastuuta. He kestävät paremmin myös lyhytaikaista kuormitusta ja he haluavat kehittää niin työtään kuin työolojansakin. (Petäjaniemi 2003, 48.)

Eri ihmisiä motivoivat eri asiat. Jokaisella on oma arvomaailma, tunteet, elämäntilanne, ajatukset, tarpeet ja tahto, nämä kaikki vaikuttavat valintoihin ja motivaatioon. Mitä parempi motivaatio on, sitä parempiin suorituksiin yltää. Työmotivaatioon vaikuttavat kunkin omat ominaisuudet ja kokemukset sekä työn sisältö ja toimintaympäristö. Toiselle riittää prosessiin eteneminen toivotulla tavalla, toista motivoi työn lopputuloksen konkreettinen näkyminen.

Uusi työpaikka motivoi aina, ei välttämättä pitkään. Alkuinnon jälkeen rutiinit alkavat painaa ja työ saattaa alkaa maistumaan puulta. Tällaisessa tilanteessa on syytä selvittää, haluaako jatkaa samassa työssä vai vaihtaa työpaikka, valittamisesta ei ole apua. Sama pätee huonoon johtamiseen, siitä ei kannata masentua. Esimiehen haukkuminen selän takana ei auta, mutta olisiko mahdollista, että ottaisi itse suuremman vastuun erilaisten asioiden hoitamisesta? Usein työmotivaation tulppana on esimies, syy tähän löytyy useimmiten työnteon kulttuurista, kun johtavassa asemassa oleva henkilö hukkuu ylenpalttiseen työmääräänsä, ei hänellä jää aikaa kokonaisuuden kartoittamiseen eikä yksilöiden arvostamiseen. (Boman 2008, 37.)

3.5 Osaaminen ja hiljainen tieto

Tässä kappaleessa käsitellään osaamista ja sen vaikutusta hyvinvointiin sekä hiljaista tietoa, joka otettiin mukaan kohdeyrityksen henkilöstön ikäjakauma huomioiden. Yrityksen henkilöstön keski-ikä on suhteellisen korkea ja lähitulevaisuudessa hiljaisen tiedon siirtäminen eteenpäin tulee olemaan tärkeää.

Osaamisen ytimekäs määritelmä kuuluu seuraavasti. Osaaminen on erityinen tieto tai taito, joka tulee esiin ja jota sovelletaan käytäntöön eri tilanteiden kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Työssä osaaminen tarkoittaa työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työssä. Osaaminen on tietämistä, jossa tiedon sisältö ja sen soveltaminen yhtyvät ja niitä muokataan aina toimintaympäristön vaatimalla tavalla. Osaamista syntyy kokemuksen ja koulutuksen tuloksena, se ei ole ainoastaan tietämistä vaan tekemisen hallintaa. (Virtainlahti 2009, 23, 26.) Hyvä ammatillinen osaaminen tarkoittaa sitä, että työntekijä suoriutuu hyvin omassa tehtävässään ja pystyy samanaikaisesti toteuttamaan itseään hyvin. Hänellä on hyvä motivaatio, selkeät tavoitteet ja osaaminen ja hän kykenee kehittää itseään ja kokee työnsä haasteellisena. Työntekijä myös saa palautetta säännöllisesti. (Sydänmaanlakka 2009, 152.)

Kyky oppia uutta ja aistia herkästi uusia asioita, ovat organisaatioissa toimivien ihmisten tärkeä taito. Ympäristömme muuttuu jatkuvasti ja jotta organisaatio pysyy tässä muutoksessa mukana, sen täytyy muuttua ympäristöönsä nopeammin. (Juuti & Vuorela 2002, 27.) Elämme ajassa, jossa tämänhetkinen osaamisemme vanhentuu auttamattomasti ja uutta osaamista on hankittava koko ajan. Vuosikymmeniä sitten hankittu tutkinto vaatii päivittämistä, jotta ammattitaito pysyy hallussa. (Virtainlahti 2009, 26.) Salojärvi on viitannut (49, 2006) Hussin tekemään väitöskirjaan, jonka keskeinen johtopäätös on, että ihmisen ajantasainen osaaminen työssään on perusedellytys hyvinvoinnille työssä. Tulevaisuuden kilpailukyky riippuu pitkälti osaamisesta ja sekä johtajien että organisaatioiden keskeinen haaste onkin työntekijöiden osaamisen kehittämisen lisäksi edesauttaa heidän jaksamistaan ja hyvinvointiaan.

Kehittämällä omaa osaamistaan, organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa ja säilyttää kilpailukykyänsä. Jokaisen organisaation jäsenen on tunnettava yhteinen visio ja tavoitteet ja siten organisaation jäsen kykenee kehittämään myös omaa työtään ja hankkimaan niitä tietoja ja taitoja, joita omassa työssä tarvitaan. Elinikäinen oppiminen antaa jokaiselle valmiudet elää alati muuttuvassa maailmassa sekä hallita yhteiskunnan ja työelämän muutoksia. Rauramo jakaa oppimisen kolmeen pääryhmään, työssä oppimiseen, työnantajan järjestämään koulutukseen sekä omaehtoiseen osaamisen kehittämiseen. Oppimiseen vaikuttavat yrityskulttuuri ja organisaation arvot. Motivaation kannalta on tärkeää, että työ mahdollistaa kehittymisen ja tarjoaa oppimiskokemuksia sekä onnistumisen ja aikaansaamisen tunteita, sellainen työ on työntekijän kannalta sopivan haastavaa. Tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin kannalta on myös tärkeää, että työntekijä oppii itse kehittämään ja suunnittelemaan työtään ja hallitsee työnsä.

Avoin ilmapiiri, jossa ei pantata tietoa, on keskeinen perusedellytys oppimisen kannalta, virheitä ei tarvitse pelätä, niistä voidaan oppia. Kaikesta on pystyttävä keskustelemaan avoimesti. Osaamista pitää myös tukea johdon puolelta. Johto, joka nauttii työntekijöidensä luottamusta ja kykenee kantamaan ja myös sopivasti jakamaan vastuuta, vaikuttaa koko organisaation oppimiseen. Terveellinen ja turvallinen työympäristö sopivine tarvikkeineen ja kunnollinen perehdytys työhön ovat tärkeitä perusedellytyksiä työssä oppimisen kannalta.

Kunnolliset elämäntavat, terveydestä huolehtiminen, ravinto ja lepo ovat välttämättömiä työssä jaksamisen ja kehittämisen kannalta. Työelämän perustaitoja ovat sosiaaliset taidot, oppimaan oppimisen taidot, tiimi- ja ryhmätyötaidot, systeemiajattelu, innovatiivisuus, taloudellisten näkökohtien ymmärtäminen sekä tiedonkäsittely- ja tiedonhankintataidot. (Rauramo 2008, 160 – 162, 169 – 170.)

Työn vaatimusten ja osaamisen epätasapainolla on suora yhteys työuupumukseen. Jollei työyhteisössä ole aikaa eikä eväitä uuden opetteluun, syntyy turvattomuutta ja epävarmuutta. Silloin kun ihminen tuntee olevansa vahvoilla, hän pystyy täyttämään tehtävänsä ja luomaan uutta. (Petäjaniemi 2003, 26.) Ihmisten suurin pelko työelämässä liittyykin siihen, että he eivät hallitse työtehtäviään niin hyvin kuin he olettavat organisaation odottavan. Riittävä ja ajantasainen osaaminen siis edistävät työnhallinnan tunnetta ja täten vähentävät koettua stressiä ja parantavat hyvinvointia. (Vesterinen 2006, 49, 51.)

Kattava osaamisen kehittäminen ennakoivasti koostuu sekä työssä oppimisen tukemisesta, yhteisöllisestä oppimisesta, täydennyskoulutuksesta sekä osaamista arvostavan ja jakavan ilmapiirin luomisesta. Kun työnantaja panostaa henkilöstönsä kehittämiseen, se jo itsessään edistää hyvinvointia työssä. Työntekijä näkee, että hänet ja hänen osaamisensa nähdään tarpeellisena myös tulevaisuudessa. Tällainen luo turvallisuuden ja luottamuksen tunnetta. Osaamisen kehittämiseen varatut päivät voidaan itsessäänkin nähdä hyvinvoinnin edistäjinä. Tällaisten päivien aikana työntekijä saa ladattua lisää voimavaroja. Osaaminen on yksi merkittävimpiä asioita työelämässä onnistumisen kokemuksen taustalla, ihminen haluaa luonnostaan tehdä parhaansa, ylittää itsensä ja onnistua yhdessä. Nämä onnistumisen kokemukset edelleen rakentavat lisää hyvinvointia työssä. (Vesterinen 2006, 51 – 52.)

”Täsmätieto” on sanoja ja numeroita, joita voi helposti siirtää tiedostoina, ne ovat esitettävissä tieteellisenä kaavana tai yleisinä sääntöinä. Japanilaiset yritykset ovat havainneet, että tiedon ilmaiseminen sanoina ja numeroina on vain jäävuoren huippu. He näkevät tietämyksen pääasiassa hiljaisena tietona, joka ei ole helposti ilmaistavissa eikä selvää. Koska tämä hiljainen tieto on hyvin persoonallista ja vaikeasti muotoiltavissa, sitä on vaikea jakaa muiden kanssa.

Hiljaiseen tietoon kuuluvat myös yksilöllinen ymmärrys, vaisto ja aavistukset. Hiljainen tieto on syvälle juurtunutta kunkin yksilön toimissa ja kokemuksissa, ideoissa ja arvoissa ja tunteuksissa, joita henkilö omaksuu. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8.)

Ikääntyminen on haaste, johon työpaikat joutuvat vastaamaan lähivuosina. Suuria ikäluokkia jää eläkkeelle ja väestön keski-ikä kasvaa. Se tuo mukanaan työ- ja toimintakyvyn muutoksia mutta siinä on myös positiivisia asioita, kokemusten ja ammattitaidon lisääntymisen muodossa. Vanhempien ikäluokkien arvo kasvaa työpaikoilla ja organisaation on pystyttävä ylläpitämään ja kehittämään toimintaansa ja siinä on ensiarvoisen tärkeää, etteivät menestystekijät ja kilpailuedut katoa työntekijöiden ikääntyessä. Tärkeää on myös huolehtia vanhenevan henkilöstön jaksamisesta. (Rauramo 2008, 162 - 163.)

Kaikki tietävät, että työ opettaa tekijäänsä. Vain työtä tekemällä voi kohdata haasteet, joita todellisessa maailmassa eteen tulee. Jokainen meistä jäsentää työkokemuksensa omalla, ainutlaatuisella tavalla. Tällainen syvä kokemuksellinen osaaminen on hiljaista tietoa. Tämä äänetön ja kokemuksellinen taito on tärkeää ihmisten ja organisaatioiden menestymisen kannalta. Keskeistä on se, kuinka avoimesti ihmiset osaavat ja uskaltavat jakaa tuota äänetöntä taitoa keskenään. (Juuti & Vuorela 2002, 53.) Elämäkokemus tuo ikääntyneille viisautta, harkitsevaisuutta ja kykyä hahmottaa asiat kokonaisvaltaisesti. Kokonaistietämys on kokemuksen, koulutuksen, arvomaailman, tunteiden ja ammattitaidon summa. Hiljainen tieto täsmentää kirjoitettua sanaa, matemaattista kaavaa tai kartta, niin sanottua ”täsmätietoa”. Hiljainen tieto on kokemukseen perustuvaa valikoivaa toimintaa, arvioivaa ajattelua ja kykyä yhdistellä eri tietoja. Yksi johtamisen haasteista on ikääntyvien työntekijöiden hiljaisen tiedon ja kokemuksen hyödyntäminen ja siirtäminen uusille työntekijöille. Koulutustaso nuorilla on usein korkeampi kuin ikääntyneillä, mutta ikääntyneillä on puolestaan sellaista osaamista ja hiljaista tietoa, jota ei peruskoulutuksesta saa. Vanhempien työntekijöiden kokemus on arvokas pääoma, joka usein häviää, kun he jättävät työyhteisön. Hiljaisen tiedon siirtäminen on osa työn arjessa oppimista esimerkiksi niin, että eläkkeelle lähtijän rinnalle otetaan uusi henkilö oppimaan hyvissä ajoin. (Petäjaniemi 2003, 29 – 30.)

Suurin osa Pentisolin henkilöstöstä on ollut talossa pitkään, työvuosia on keskimäärin 12, joten heillä on paljon hiljaista tietoa. Osa työntekijöistä on jäämässä lähivuosina eläkkeelle ja tämä seikka olisi huomioitava yrityksen sisällä. Myös uuden oppimiseen innostaminen ja rohkaiseminen voisi tuoda lisäintoa työhön.

3.6 Ilmapiiri ja yhteistyö

Työilmapiirin merkitys työyhteisön menestykseen ja tulokseen on merkittävä, kun ilmapiiri ja hyvinvointiasiat ovat kunnossa, ihmiset viihtyvät paremmin ja työnteeko sujuu mukavammin. Tämä pätee myös kääntäen, kun ilmapiirissä on vikaa, työyhteisössä voidaan huonosti ja kokonaisuus kärsii. Työteho ja yleinen kiinnostus heikkenevät samalla. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan ilmapiirillä on myös yhteys henkilöstön fyysisiin ja henkisiin vaivoihin, kireän ilmapiirin työpaikalla ovat sairaus poissaolotkin huomattavasti suuremmat. Lopputulos on huono, ihmisten voidessa huonosti kasvavat myös kustannukset. (Jäppinen 2009, 9.)

Onnistuminen työssä on jokaiselle tärkeä asia. Työmenestys antaa kullekin kuvaa siitä, kuinka hyvin on menestynyt elämässä yleensäkin. Joukkuehenki ja samanlainen kannustaminen kuin urheilukilpailuissa joukkueen ja yleisön välillä, olisi hyvä olla työpaikan ihmissuhteissakin. Valitettavasti näin ei aina ole, ihmissuhteet eivät ole kannustavia vaan lannistavia. (Juuti & Vuorela 2002, 71.) Hyvinvointi ja ilmapiiri ovat tärkeitä työn sujumiseen ja työssä jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä, niihin panostaminen kannattaa. Huono ilmapiiri ei motivoi työnteekoon, toisin kuin hyvä ilmapiiri, jolla voidaan lisätä paitsi jaksamista mutta myös tehdä parempaa tulosta, näin kaikki voittavat. Organisaatioissa vallitsevaan ilmapiiriin vaikuttavat monet toisiinsa liittyvät tekijät, esimerkiksi yhteishengen tai motivaation puute, ylikuormittava työmäärä ja huonot käytännöt. Valitettavaa on sekin tosiseikka, että jopa yksittäinen henkilö voi aiheuttaa työyhteisössä suuria ristiriitoja. Mikäli työilmapiirissä on ongelmia, ne ovat useimmiten kasautuneet pidemmän ajan kuluessa ja siksi niiden selvittäminenkin vaatii aikaa ja panostamista.

Ilmapiirin kohentaminen ei ole yksinkertaista. Jokainen työyhteisön jäsen voi yrittää puhua ongelmista ilman suuria ohjelmanjulistuksiaikin, työkavereille voi jutella ja jokainen voi yrittää lisätä avoimuutta. (Jäppinen 2009, 9 - 10.)

Neurotieteilijät ovat tehneet mielenkiintoisen löydöksen ihmisen aivoista, peilisolut. Näitä soluja löytyy laajalti aivoista, kun ihminen tarkkailee toista ihmistä, hänen tunnetilojaan käytöksessä, tietämättään tai tietoisesti, peilisolut toistavat niitä samoja tunteita. Sillä, miten kukin käyttäytyy organisaatiossa, on paljon merkitystä. Niin hyväntuulisuus kuin huonotuulisuuskin on tarttuvaa. (Goleman & Boyatzis 2008, 76- 77.)

Työyhteisön ihmissuhteet vaativat huolenpitoa. Merkittävä työssä koetun hyvinvoinnin lähde on luottamuksellinen ja avoin työilmapiiri. Ihmissuhdeongelmien ratkomiseen voi joskus kuluva kohtuuttomasti voimavaroja, usein ongelmat ovat seurausta väärinkäsityksistä tai puutteellisista tiedoista. Jokainen voi itse vaikuttaa työyhteisönsä ongelmatilanteiden ennaltaehkäisyyn ja tarvittaessa ratkomiseen. Välillä voi myös olla hyvä yhdessä miettiä organisaation perustehtäviä: miksi olemme olemassa, mitä pyrimme saamaan aikaan ja miten se näkyy käytännön toimissa? (Rauramo 2008, 130 - 131).

Huono työilmapiiri estää osaamisen jakamisen ja uuden luomisen yhdessä työntekijöiden kesken. Silloin kun yhteistä osaamista ei synny, ei henkilöpääoma kohtaa rakenepääomaa eli silloin ei synny lisäarvoa asiakkaan näkökulmasta. Nykyään, nuoret, hyvin koulutetut osaajat arvostavat paljon hyvää työilmapiiriä, huono työilmapiiri saa parhaat ihmiset hakeutumaan muualle. (Ojala & Ahonen 2005, 94.) Henkilöstön sisäisten suhteiden vaikutus koko henkilöstön osaamistasoon on ratkaiseva. Mikäli henkilöstön jäsenet ovat valmiita jakamaan ja kehittämään osaamistaan ja tietojään keskenään, yrityksen kokonaisosaaminenkin kasvaa. Työssä koettu hyvinvointi vaikuttaa henkilöstön keskinäisiin asenteisiin. (Ojala & Ahonen 2005, 215.)

Päivi Rauramo (2008, 126.) on listannut kirjassaan hyvän työilmapiirin piirteitä joita ovat:

- hyvä tiedonkulku
- kehitys -ja etenemismahdollisuudet
- kohtuullinen työkuormitus
- oikeudenmukainen palaute, palkka ja palkitseminen
- selkeä työnjako
- oikeudenmukaisuus, tasa-arvo ja niiden toteutuminen
- hyvät käytöstavat
- hyvät esimies-alaisuhteet
- tiedonkulku ja tiedonsaanti
- työn virikkeellisyys
- työn ja yksityiselämän (perheen) yhteensovittaminen
- työrauha
- yhteiset päämäärät
- vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet
- yhteiset arvot ja yrityskulttuuri
- yhteisöllisyys ja yhteishenki
- yhteiset tavoitteet ja oman työn merkityksen ymmärrys

Hyvän ilmapiirin merkitys työssä koettuun hyvinvointiin on tärkeä. Peruskäytöstavat, toisen kunnioittaminen ja yhdessä asioiden ratkominen ilman syyttelyä on vähintä mitä kaikista, myös kohdeyrityksen ilmapiiristäkin pitäisi löytyä.

3.6.1 Luottamus

Luottamus otettiin mukaan työhön kohdeyrityksen tarpeet huomioiden. Sami Kallioma on väitöksessään (2009, 92 – 94) luetellut luottamuksen määritelmää niin eri kirjoittajien kuin tieteenalojenkin lähtökohdista. Johtamisen lähtökohdasta luottamus määritellään esimerkiksi niin laajaksi kuin suhteen toinen osapuoli voi uskoa, että toinen ei käytä toisen haavoittuvuutta hyväksi. Tai että luottamus on psykologinen tila, joka muodostuu aikeesta hyväksyä haavoittuvuus. Tämä aikomus perustuu muiden aikomuksista ja käyttäytymisestä. Markkinoinnin tieteenalan lähtökohdista luottamus on esimerkiksi asiakkaan varmaa uskoa, että myyjän toiminta tukee pitkäaikaisesti asiakkaan tarpeita. Tai että luottamusta esiintyy, kun toisella on varmuus kumppaninsa luotettavuudesta.

Suhdenäkökulmasta luottamuksen moraalisen sisällön kuvataan olevan ehdoton lupaus toiselle, ettei aiheuta hänelle vahinkoa ja luottamuksen tavoite on parantaa suhteen osapuolten yhteistyötä ryhmässä tai organisaatiossa.

Mistä luottamus syntyy? Kukin meistä joutuu miettimään, keihin voi luottaa, milloin ja missä oloissa. Tunteet ovat pelissä, kun luottamusta arvioidaan. Yleisellä tasolla luottamuksen voisi määritellä uskoksi siihen, että toimitaan sovittujen sitoumusten ja pelisääntöjen mukaisesti. Luottamuksen uudelleensyntymiseen sen rikkoutumisen jälkeen vaaditaan huomattavia ponnistuksia. (Manka 2007, 62 - 63). Kaikkein tärkeintä on se, että työyhteisössä on yhteiset pelisäännöt, jotka ovat kaikkien tiedossa. Yhdessä tehdään päätöksiä, joissa pysytään, kunnes toisin päätetään. Työ sujuu, kun yhteisössä vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri. Avoimuus ja luottamus liittyvät läheisesti toisiinsa. Toiminnan ollessa avointa, mitään ei salailta, tiedot jaetaan kaikille. Luottamusta pystyy helposti tuhoamaan jättämällä sovitut asiat tekemättä, valehtelemalla ja selittelemällä. (Rauramo 2008, 131.)

Työpaikalla, jossa luottamusta ja avoimuutta ei ole riittävästi, viljellään sellaista huumoria, joka satuttaa jotakuta tai joitakuita. Vaikka väitettäisiinkin, että karkea huumori kuuluu meidän työpaikalle ja että sitä keitetään, se saattaa silti satuttaa ja verottaa voimavaroja. Sitten, kun työyhteisöön on saatu riittävä luottamus ja avoimuus, voivat työyhteisön jäsenet alkaa jakaa tietojaan ja taitojaan keskenään. Vasta silloin voi organisaatio alkaa oppia omasta toiminnastaan ja ihmiset tuntee olevansa arvokkaita ja arvostettuja organisaation osia. (Juuti & Vuorela 2002, 36, 38.)

Luottamuksellinen ilmapiiri syntyy sitä suuremmalla todennäköisyydellä, mitä enemmän osapuolten käyttäytyminen on ennustettavissa ja mitä enemmän osapuolet hyötyvät yhteistyöstä ja mitä varmempia voidaan olla vastavuoroisuudesta. On myös tärkeää, että ihminen voi tuntea, ettei häntä käytetä hyväksi, luottamuksen peruspilari onkin hyvä tahto. Luottamuksellisessa työyhteisössä kukin on kiinnostunut toisista ja arvostaa toisia, mukana oleviin tarttuu onnistumisen rytmi.

Luottamuksen rakentamiseksi Manka (2007, 63, 65.) on listannut muutamia peruskäytöissäntöjä: tervehdi, auta, ole kiinnostunut, opeta, välitä, rohkaise, ota huomioon, jaa surut ja murheet, kannusta ja lohduta.

Työtoveriin pitäisi pystyä luottamaan. Asioita tehdään yhdessä yhteisen päämäärään saavuttamiseksi. Kaikkien tulee ymmärtää, että omahyväinen käytös tai asioiden salailu eivät vie yritystä eteenpäin. Kaiken toiminnan työyhteisön sisällä tulee olla avointa.

3.6.2 Palaverit

Viestintäkulttuurin muutos on jatkuvasti käynnissä työelämässä. Internetin ja sähköpostin välityksellä voidaan viestiä asioita. Lähtökohtana on, että ihmiset kaipaavat tietoa itseään ja työtään koskevista asioista ja haluavat osallistua työpaikalla tapahtuvien muutosten kulkuun. (Rauramo 2008, 137.) Sisäisen viestinnän kivijalkana ovat palaverit, joissa on mahdollisuus saada tietoa ja esittää kysymyksiä, ideoita ja ratkaisumalleja oman työn ja työympäristön kehittämiseen. Säännöllisillä palavereilla varmistetaan, että kaikki tietävät, mitä työyhteisössä tapahtuu ja mihin suuntaan ollaan menossa. Palaveri ei ole mikä tahansa rupatteluhetki vaan siellä nostetaan esiin ja käsitellään työyhteisön yhteisiä asioita. Säännölliset palaverit, joissa kaikki ovat läsnä, ovat tärkeitä. Palaveri on ikään kuin työtehtävä, johon jokainen tuo oman panoksensa, siinä noudatetaan sovittua aikataulua ja asialistaa ja jokaisella osallistujalla on oikeus tuoda sinne tärkeäksi kokemiaan asioita. Keskeisistä asioista tehdään muistio. (Petäjaniemi 2003, 13.)

Joskus on myös tarpeen ohjeistaa henkilöstöä hyvistä käytöstavoista työyhteisössä. Jokainen voisi pohtia omaa käyttäytymistään ennen kokousta, sen aikana ja sen jälkeen. Miten itse voisi vaikuttaa siihen, että kokouksesta tulisi onnistunut. Täten varmistetaan se, että kokoukset ovat onnistuneita ja tuloksellisia sekä psykososiaalista hyvinvointia tukevia. Kun työpaikalla käynnistyy kriittinen pohdinta oman kokoukulttuurin kehittämisestä, on kokouksen saama kritiikki positiivista. (Rauramo 2008, 137 - 138.)

Kun yrityksen keskustelukulttuuri on avoin, yhteisiin asioihin uskalletaan paremmin ottaa kantaa ja pelkän puhumisen ja purnaamisen sijaan etsitään ja ehdotetaan ratkaisuja. Kun palaverimuiston asioille nimetään vastuuhenkilöt, niihin opitaan tarttumaan nopeammin. Avoin keskustelu auttaa ymmärtämään työtovereita paremmin ja työyhteisöä pystytään katsomaan erilaisista ja eri-ikäisten näkökulmista. Tiedon ja ymmärtämyksen lisääntyessä selän takana puhuminen vähenee ja ilmapiiri paranee. Järjestelmällisen ja mielekkään palaverikäytännön avulla osallistujille jää enemmän aikaa oman perustehtävän hoitamiseen. (Petäjaniemi 2003, 14.)

Yrityksen ei tarvitse olla suuri silloin, kun puhutaan tiedonkulun heikkoudesta. Pentisolissa, vaikkakin se on pieni yritys, tiedonkulku ei välillä toimi. Tästä syystä yhteisten asioiden yhdessä pohtiminen on tärkeää, palaverit eivät ole turhia kahvitai rupatteluhetkiä, niissä piilee paljon enemmän eikä kenelläkään pitäisi olla niin kiire, ettei ehtisi yhteiseen palaveriin mukaan.

3.7 Työterveys ja työturvallisuus

Työterveyshuollon ja työsuojelun tarkoituksena on aikaansaada ja ylläpitää työturvallisuutta, työterveyttä sekä hyvinvointia työssä ja työyhteisössä. Työympäristön terveellisyydellä ja turvallisuudella on vaikutusta niin henkilöiden kuin koko työyhteisön terveyteen ja toimintakykyyn. Osaava työsuojeluorganisaatio työterveyshuolto ovat voimavaroja työyhteisölle ja sen johdolle. Työterveyshuollon tehtävänä on ehkäistä työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia, edistää työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työyhteisön ja sen tekijöiden terveyttä ja työ- ja toimintakykyä. Hyvinvointi ja tuloksellisuus käyvät käsi kädessä. (Juuti & Vuorela 2002, 133, 140, 145.)

Yritys voi parantaa kannattavuuttaan yhteistyössä työterveyshuollon kanssa kehittämällä työympäristöä, työyhteisön toimintaa, kartoittamalla ja vähentämällä henkilöstönriskejä sekä vaikuttamalla tiedottamisen ja koulutuksen avulla.

Työterveyshuollon painopiste on työkykyä ylläpitävässä toiminnassa, sairaanhoito toimii tämän tukena. Kun edistetään työkykyä työyhteisöön vaikuttamalla, edistetään hyvinvoivan työyhteisön työtehoa ja henkilöstön jaksamista työssä. (Lääkärikeskusyhtymä, 2009.)

Jokaisella on oikeus ja velvollisuus tehdä työtä turvallisesti. Tärkeä ja keskeinen asia turvallisuuden kehittämisessä on tapaturmien ehkäisy. Edistämällä työpaikan turvallisuutta, yrityksessä saavutetaan useita etuja. Turvallisessa ympäristössä toimiminen on sujuvaa, helpompaa ja kevyempää, työ sujuu ja työn jälki on parempaa. Työssä viihtyminen paranee, samoin laatu ja tehokkuus. Näiden lisäksi turvallisella työympäristöllä on myös paljon inhimillisiä ja eettisiä arvoja. Pienillä päivittäisillä teoilla voidaan usein edistää työpaikan turvallisuutta. Työsuojelu itsessään on jokapäiväistä, normaalia organisaation toimintaa. Siisteydellä ja järjestyksellä on yllättävän suuri merkitys. Vahingot sattuvat yleensä tavallisissa, jokapäiväisissä tilanteissa. Työpaikkaa on syytä tarkastella kokonaisuutena, kun turvallisuutta halutaan edistää, siten voidaan tunnistaa erilaisia työhön tai työympäristöön liittyviä vaaroja ja suunnitella toimenpiteitä, joilla mahdollisten vahinkojen määrää ja seurauksia voidaan pienentää. Oman henkilöstön lisäksi kannattaa huomiota kiinnittää myös työpaikalla vierailevien ihmisten turvallisuuteen. (Päivinen et al. 2008.)

Kuten jo aiemmin kerrottiin, jokainen on vastuussa omasta terveydestään. Työntantajallakin on vastuuta, on pystyttävä tarjoamaan työpaikka, jossa on terveellistä ja turvallista työskennellä. Työterveyshuolto toimii kohdeyrityksessä hyvin, sieltä saa apua tarvittaessa.

Työssä koettu hyvinvointi on monen tekijän summa. Ylläpitämällä niitä asioita, jotka jo ovat hyvin ja parantamalla niitä asioita, joissa on parannettavaa, päästään eteenpäin. Näiden asioiden läpikäyminen on tärkeää, muuten ei voi tietää, mistä nykytilanne johtuu.

4 JOHTAMINEN

Johtamisen merkitys työssä koettuun hyvinvointiin on mittava ja siihen paneudutaan seuraavissa kappaleissa. Kappaleen alussa kirjoitetaan johtamisesta ja sen yhteydestä työssä koettuun hyvinvointiin. Aiheen tarkastelu jatkuu siten, että pohditaan johtajan vastuuta, sitä miten johtaminen vaikuttaa hyvinvointiin. Tämän jälkeen mietitään yhteistä visiota ja johtamista, miten merkittävä asia yhteisen vision tietäminen on. Lopuksi paneudutaan siihen, miten hyvinvointiin vaikuttaa hyvä johtaminen ja miten huono johtaminen voi aiheuttaa pahoinvointia työyhteisössä.

Työssä koetun hyvinvoinnin ja johtamisen kiistattoman yhteyden tuovat esiin myös aiheeseen liittyvien kirjojen otsikotkin, mm. Työhyvinvointi ja esimiestyö (Vesterinen 2006.), Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi (Juuti & Vuorela 2002.). Tutkimustulokset, joita esiteltiin aiemmin kappaleessa kaksi, viestivät samaa, johtamisella on suuri merkitys. Tämä näkyy myös samassa kappaleessa esitellyissä eri malleissa, joissa käsiteltiin työssä koettua hyvinvointia. Jokaisesta löytyi johtaminen ja kaikissa sen painoarvo oli suuri. Väitöstutkimuksessa, jossa Monika von Bonsdorff tutki työssä koettuun hyvinvointiin ja terveyteen liittyvien tekijöiden yhteyttä työntekijöiden eläke- ja työssä jatkamisen osoitti, että johtamisella on suuri merkitys työntekijöiden työssä jatkamisen kannalta, sillä työssä koettua hyvinvointia ja työntekijöiden terveyttä voidaan tukea hyvien johtamiskäytäntöjen avulla (von Bonsdorff 2009).

Sydänmaanlakka on määritellyt johtajuuden prosessiksi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään yksilöitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Johtaminen on aina vaikuttamisyritys, joka voi kohdistua myös itseensä, joten määritelmää voidaan soveltaa myös itsensä johtamiseen. Johtamisen perustehtävät, oli sitten kyse asioiden, ihmisten tai itsensä johtamisesta, ovat suunnittelu, organisointi, kontrollointi, vaikuttaminen, ongelmanratkaisu ja päätöksenteko. (Sydänmaanlakka 2009, 25.) Yksiselitteisesti johtamista ei ole helppoa määritellä.

Kukaan ei synny johtajaksi eikä johtajana ole milloinkaan valmis. Johtajaksi kasvetaan pikkuhiljaa, eri tavoin. Jokaisen johtajan on hyvä antaa itselleen aikaa tällaisessa kasvuprosessissa, silloin ei ikinä joudu liian vaikeisiin tilanteisiin. Jos on liian vaikeassa tehtävässä, ei johtaja eivätkä hänen alaisensaakaan ole onnellisia. (Sydänmaanlakka 2009, 95.) Johtaminen on opittu taito, sen vaatimia hyviä vuorovaikutustaitoja on opeteltava. Johtajan on myös opeteltava katselemaan työprosessia ja ihmisten työskentelyä niin, että kykenee tuomaan oman lisäarvonsa organisaation toimintaan. Helpoimmin tämä tapahtuu keskustelemalla ja kuuntelemalla, toisia arvostaen. Parhaimmat ajatukset syntyvät vähitellen aidon ja avoimen vuorovaikutuksen seurauksena, hyvät ajatukset eivät synny tyhjistä. (Juuti 2009, 26.)

Nykypäivänä johtamistehtävään sopivalta henkilöltä edellytetään yhä enemmän ihmisosaamista ja sosiaalisia taitoja. Johtamisen toimintatavat ja työvälineet ovat toiset kuin silloin, kun tuotanto perustui koneisiin ja ihmisiin koneiden jatkeina. Henkilöpääoman kasvattaminen ja vaaliminen on jokaisen esimiehen keskeinen tehtävä, joten osaamista ja sitä tukevaa hyvinvointia tulee osata kehittää ja johtaa tavoitteellisesti. (Ojala & Ahonen 2005, 172.) Esimiestyö on vaativa ammatti, joka edellyttää muuttumiskykyä ja jatkuvaa valmentautumista. Hyvä esimies on luontevasti läsnä ja tavoitettavissa työpaikan arjessa kuitenkin niin, että malttaa antaa työntekijälle riittävästi väljyyttä ja mahdollisuuden noudattaa yksilöllisiä toimintatapoja. (Petäjäniemi 2003, 12.) Kaikista ei ole hyviksi esimiehiksi. On myös sääli, jos jonkin huippuosaajan työaika kuluu esimiestyöhön ja hänen luovuutensa, tuloksellisuus sekä hyvinvointi kärsivät. (Rauramo 2008, 150.)

Vesterisen (2007, 29.) tekemään tutkimukseen osallistuneiden mukaan hyvällä johtamisella edistetään työntekijöiden hyvinvointia. Johtajalta odotetaan kannustavan työntekijöitään, vaikuttavan viihtyisän työilmapiirin luomiseen, tarjoavan mielenkiintoista vaihtelevaa ja monipuolista työtä, antavan mahdollisuuden itsensä kehittämiseen ja uralla etenemiseen, järjestävän työnkiertoa, hyvät työvälineet ja hyvän ergonomian työpaikalle.

4.1 Johtajan vastuu

Työssä koetun hyvinvoinnin edistäminen kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille, mutta loppukädessä se on ylimmän johdon vastuulla. Johto vastaa hyvinvoinnin mahdollistavista toimenpiteistä. (Rauramo 2008, 146.) Hyvä johtaminen on tärkeä osa hyvinvoinnin kehittämisessä, se heijastuu kaikkeen mitä organisaatiossa tehdään ja se luo edellytyksiä sujuvalle toiminnalle ja ihmisten hyvinvoinnille. Siitä on myös viime vuosina muodostunut keskeinen kilpailutekijä. Perustellusti voidaan sanoa, että johtaminen on keskeisin työyhteisön hyvinvointiin vaikuttava tekijä. Innostuneet, osaavat ja terveet ihmiset aikaansaavat hyviä tuloksia ja innokkuuden ja osaamisen kehittämistä tukee kannustava ja ihmisten toimintaa tukeva johtaminen. Johtamisella on myös jokseenkin suora yhteys työyhteisön ilmapiiriin ja ihmissuhteisiin. Johtamisen kautta jäsenyvät myös työhön ja työympäristöön liittyvät tekijät. Johtamisen kautta voidaan vaikuttaa moneen ja asioita voidaan pyrkiä kehittämään. Siksi johtaminen on merkittävä asia. (Juuti & Vuorela 2002, 5 – 7, 18.)

Tutkimusten mukaan hyvä johtaminen on tärkein työssä koetun hyvinvoinnin lähde. Oikeudenmukainen johtaminen suojaa jopa sairastumiselta. Ylivoimaisesti tärkein syy työpaikan vaihtoon on amerikkalaisen The Saratoga Institutin tekemässä johtamistutkimuksessa vuodesta toiseen sama, heikko esimiestyö. Se estää ihmisiä sitoutumasta työhönsä, oman osaamisensa jakamisen ja kehittämisen ja se myös estää nauttimasta onnistumisista ja työnilosta. Koska johtaminen vaikuttaa niin suuresti työssä koettuun hyvinvointiin, tulisi johtajavalintoihin ja johtajuusvalmennukseen kiinnittää erityistä huomiota. (Ojala & Ahonen 2005, 172.)

Johtajan rooli työyhteisön asioiden sujumisen kannalta on merkittävä ja johtajan asema hyvinvoinnin edistämässä vaikuttaa suuresti. Esimiehen tehtävänä on viedä muutoksia eteenpäin tulevaisuutta visioiden ja samanaikaisesti hänen on pidettävä työntekijöiden motivaatiota yllä. Vastuu toki on kaikilla työntekijöillä, mutta johtajalla se on suurin. Tehtävä on haastava myös toisella tapaa, huono johtaminen voi lisätä ongelmia, kuten työstressiä ja ilmapiirin heikkenemistä. Johtaja on se, jonka pitäisi astua kuvaan, jos työyhteisössä ilmenee ongelmia. Yksittäisen työntekijän resurssit kun ovat usein rajalliset. (Jäppinen 2009, 10, 18.)

Johdolla on vastuu siitä, että esimiesasemassa toimivilla on ammattitaitoa ja heidän ihmissuhde- ja johtamistaitonsa ovat kunnossa. Johtamiskäyttäytymiseen liittyvät ongelmat ovat osa työyhteisöä, niitä voidaan myös ratkoa. Paras tapa ratkaista ongelmat on tehdä se kahden kesken esimiehen ja alaisen välillä. On myös syytä muistaa, että mikäli ei uskalleta ottaa kantaa, ei johtajuuskaan pääse kehittymään. (Rauramo 2008, 149.)

Ihminen voi kyllä työskennellä sellaisessakin organisaatiossa, jonka esimieheen hän ei luota. Tällöin vain ”ollaan töissä”, organisaatioon ei olla sitoutuneita. Esimiehen rooli on siis merkittävä. Esimiehen tavalla toimia on paljon vaikutusta. Hän voi päivittäisellä toimintatavallaan joko rakentaa tai tuhota luottamuksellisen ilmapiirin. (Rauramo 2008, 131.) Yrityksen johtoon luotetaan sitä enemmän, mitä laajemmin työntekijöille annetaan mahdollisuus osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. Se, että saa oman äänensä kuuluviin, lisää luottamusta. (Manka 2007, 63.)

Hyvältä johtajalta edellytetään aktiivisuutta ja rohkeutta avata keskustelua työyhteisön nykytilasta ja tulevaisuuden haasteista sekä niiden ratkaisukeinoista. Avainasemassa ovat vuorovaikutustaidot ja kyky käydä yhteisiä keskusteluja, jotka koskevat työn tavoitteita, työn sisältöä ja henkilöstön tietoja ja taitoja. Esimiehen työhön liittyy paljon vastuuta ja valtuuksia. Monissa arkipäiväisissä tilanteissa tarvitaan esimiehen ratkaisevaa sanaa, se ei tosin yksin riitä. Jos miehistö haluaa soutaa epätahtiin, ei peränpitäjä yksi jaksa pitää venettä oikeassa suunnassa. (Petäjäniemi 2003, 9, 11.)

4.3 Johtaminen ja yhteinen visio

Jokaisella organisaatiolla on oltava mielekäs perustehtävä. Johtajan tehtävänä on kirkastaa tämän perustehtävän sisältöä, tulevaisuuskuva ja arvoja, joille se perustuu. (Juuti & Vuorela 2002, 22.) Johtajalla pitää olla selkeä ja vahva visio ja kyky saada muutkin näkemään tulevaisuus samalla tavalla. Visio kuvaa organisaation tahtotilan.

Tavoitteet ja visio ovat alku johtamisprosessille, ne luovat sille perustan. Johtajuuden tehtävä on antaa merkitys ja tarkoitus koko toiminnalla ja samanaikaisesti ohjata konkreettista käyttäytymistä haluttuun suuntaan. Visioihin täytyy liittää mukaan myös emootiot ja arvot, muuten niistä tulee liian rationaalisia, kapeita ja lyhytnäköisiä. Se, että visio on jaettu ja kaikki ovat sitoutuneet siihen, on äärimmäisen tärkeää. Ilman sitoutumista visio ei ohjaa toimintaa. On myös mahdollista määritellä visio ja tavoitteet yhdessä. Tällaisessa tilanteessa, jossa myös alaiset pääsevät osallistumaan, helpotetaan tavoitteisiin sitoutumista. Ryhmää on hyvin vaikea saada työskentelemään tehokkaasti vision ollessa epäselvä tai silloin, jos on ristiriitaisia visioita tai jos ihmiset eivät tiedä visiota ollenkaan. Jokainen ihminen ja jokainen organisaatio tarvitsee unelmia. Vision voimalla luodaan tulevaisuutta. Visio on kirkas mielikuva tulevaisuudesta, se synnyttää energiaa, kun ihmisten unelmat ja haaveet heräävät henkiin. (Sydänmaanlakka 2009, 120.)

Yrityksen johdolla on oltava selkeä visio ja jokaisen työntekijän tulisi tietää yrityksen visio sekä yrityksen tavoitteet ja strategia. Näin jokainen työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja jokaiselle annetaan myös mahdollisuus vaikuttaa toiminnan suunnitteluun. Haitallista stressiä vähennetään, kun tavoiteasettelu on selkeä ja realistinen. Se lisää sitoutumista ja mahdollistaa onnistumisen. Yhteistä keskustelua kaivataan työyhteisöissä enemmän. (Rauramo 2008, 149.)

4.4 Hyvä johtaja – hyvinvointia tukeva johtaja

Hyvä johtaminen on Juutin mukaan yhteisesti jaettua toimintaa, sitä, että organisaation jäsenet kulkevat samaan suuntaan toisiaan tukien. Hyvä johtaminen on myös palvelutoimintaa toisten onnistumisen aikaansaamiseksi. Tätä voivat tehdä kaikki organisaation jäsenet. Esimiehet ovat kuitenkin vastuussa keskinäisen tuen ja kannustamisen ilmapiirin syntymisestä organisaatiossa. (Juuti 2009, 10.)

Hyvä johtaja on rehellinen, varma ja avoin. Hän myös antaa ja vastaanottaa palautetta, kantaa vastuuta, ottaa vastaan ehdotuksia, välittää, kohtelee kaikkia oikeudenmukaisesti ja kuuntelee.

Hyvä johtaja arvostaa työntekijöitään, valtuuttaa, vastuuttaa ja delegoi. Arvostusta hän osoittaa esimerkiksi palkalla, tehtävillä, työsuhteen laadulla, nimikkeillä, koulutuksen mahdollisuudella sekä johdon ja alaisten vuorovaikutuksella. Toimintaa ohjaavat selkeät visiot, jotka ovat kaikkien tiedossa ja tehtävät on jaettu. Hyvä johtaja myös huomioi työntekijöidensä elämäntilanteen määritellessään työtehtäviä. Hyvä johtaja hyväksyy erilaisuuden ja on oikeudenmukainen. (Vesterinen 2007, 29.)

Yleisperiaate henkilöstön hyvinvointia tukevalle ja hyvälle johtamiselle on se, että johtaja keskustelee ihmisten kanssa ja ottaa heidän mielipiteensä huomioon. Sitoutumista lisätään sillä, että annetaan ihmisten osallistua. Ihmiset ovat huonoja käskyjen tottelijoita ja hyviä ongelmien ratkaisijoita. Ajan riittämättömyyteen vetoaminen ei johtajankaan kannata vedota, vaan on syytä muistaa, että johtajan työ on erilaisten näkökulmien yhteensovittamista niin, että työhön liittyvät päämäärät voidaan saavuttaa. Tämä voidaan saavuttaa vain yhdessä keskustelemalla. (Juuti & Vuorela 2002, 19.)

Yksi merkittävimmistä työkyvyn ja hyvinvoinnin taustatekijöistä on yhdenvertainen ja tasa-arvoinen sekä oikeudenmukainen johtaminen. Esimiesten ja johtajien tulisi olla sekä päteviä että ammattitaitoisia ja heillä tulee olla hyvät johtamis- ja ihmissuhdetaidot. Esimiehen merkitys alaistensa hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen on merkittävä. Johtaminen on innostamista, delegointia, vaatimista ja valvontaa. Se on myös suunnittelua, analysointia, päätöksentekoa ja kehittämistä, toisen yksilön tasavertaista, vuorovaikutteista kohtaamista sekä ohjaus-, seuranta ja palauteviestintää. Hyvään johtamiseen kuuluu tasapuolinen kohtelu, oikeudenmukaisuus sekä henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista huolehtiminen. Nämä kaikki ovat jaksamisen, työssä koetun hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kannalta tärkeitä asioita. (Rauramo 2008, 133.) Selkeä vastuunjako ja yhteiset pelisäännöt ovat hyvä maaperä hyvälle työskentelylle. Esimiehen on myös kyettävä luomaan avointa vuorovaikutusta ja hyvää ilmapiiriä työpaikalle. Tämä vaatii esimiehen roolin muuttamista asioiden johtamisesta ihmisten johtamisen suuntaan. (Vesterinen 2006, 84.)

Erittäin sitoutuneiden johtajien piirteitä tutkinut artikkeli listasi asioita, jotka ovat edesauttaneet näitä johtajia ja heidän yrityksiiän menestymään. Nämä johtajat vaalivat yhteistä päämäärää, rakentavat kollektiivista johtamista, jolla tarkoitetaan sitä, että kokoavat esim. tiimin, jossa omia heikkouksia tukevat toiset tekijät, he ovat suoraan yhteydessä työntekijöidensä kanssa ja asettuvat heidän tasolleen, keskustelevat heidän kanssaan. He ovat ansainneet työntekijöiden, osakkeenomistajien ja investoijien luottamuksen toiminnallaan. Nämä johtajat keskittyvät tiettyihin asioihin kerrallaan, esim. johtavat vain muutamia muutoksia kerrallaan, eivät yritä syödä koko kakkua yhdellä haukulla. (Eisenstat et al. 2008, 5 – 6.)

Esimiehet, jotka ovat onnistuneet työssä koetun hyvinvoinnin johtamisessa, ovat kiinnostuneita työyksikön toiminnan kehittämisestä, hyvinvoinnin kehittämisestä sekä oman esimiestoiminnan kehittämisestä. Ongelmiin on tartuttava välittömästi. Kaikki vaikuttaa kaikkeen, ongelmat työpaikalla heijastuvat yksityiselämään ja vapaa-aikaan ja myös päinvastoin. Tärkeimpiä hyvinvoinnin rakennusaineita ovat kokemukset oman työn merkityksellisyydestä, kyvystä vaikuttaa omaan työhön sekä kokemus oikeudenmukaisuudesta. Hyvällä esimiehellä on tunneälyä, esimies on työyhteisön tunneilmapiirin tulkitsija, joka ymmärtää toisten tunteita. Johtaja on nykyään motivoija, innostaja ja keskustelukumppani eikä ainoastaan määräysten jakaja ja työn valvoja. (Rauramo 2008, 147 - 148.)

Yksi tärkeimpiä johtajan osaamisalueista on vuorovaikutusosaaminen. Johtajan on pystyttävä kommunikoimaan tehokkaasti ja hänen on oltava jämäkkä ja empaattinen. Avoimuus ja vaikuttavuus ovat myös olennaisia piirteitä. Verkoston rakentaminen on uusi asia vuorovaikutusosaamisen alueella. Se, että pystyy rakentamaan sekä sisäistä että ulkoista verkostoa, on yhä tärkeämpää. (Sydänmaanlakka 2009, 153.)

Hyvässä johtamisessa korostuvat valmentava ja valtuuttava johtamisote. Yhteistyö, kommunikointi ja koko työyhteisön osallistuminen ovat hyvän johtamisen piirteitä. (Petäjaniemi 2003, 9.) Oleellisin asia, joka tekee johtajasta aidon, todellisen johtajan, on hyvä itsetuntemus ja terve itseluottamus. Johtajalla on näiden lisäksi oltava erityisen hyvät vuorovaikutustaidot ja kiinnostus työskennellä ihmisten kanssa. Tärkeää on, että johtamiseen panostetaan ja sitä arvostetaan.

Johtaminen tulisi nähdä palvelutehtävänä ja johtajan tehtävänä on tarjota johtamispalvelua. Viisi useimmiten mainittua luonteenpiirrettä puhuttaessa hyvästä johtajasta ovat päättäväinen, sosiaalinen, luotettava, innostava ja nöyrä. Johtajien mielestä viisi tärkeintä arvoa, jotka muodostavat perustan johtamiselle, ovat yksilön kunnioitus, oikeudenmukaisuus, tuloksellisuus, vastuullisuus ja esimerkkinä oleminen (Sydänmaanlakka 2009, 120 – 121, 164, 166.)

Niin alaisten kuin esimiehenkin tarkoituksena on saavuttaa tuloksia. Johtajuus on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa ryhmään yksilöitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Kaiken kasvun, kehityksen ja oppimisen perusedellytys on palaute. Palaute on tärkeää koko organisaation, tiimin kuin yksilönkin kannalta. (Sydänmaanlakka, 2009, 130.) Tehdystä työstä saatu palaute on ensiarvoisen tärkeää jokaiselle ihmiselle, koska sen avulla voi suunnistaa entistä paremmin työelämän mutkaisilla poluilla. Jokainen haluaa, että hänen suorituksensa huomioitaisiin, oikeudenmukainen kohtelu on keskeinen toive työelämässä. Jotta esimies voi antaa palautetta, hänen on tunnettava henkilön työ ja se, mitä hän on siinä saanut aikaan. Esimiehen velvollisuus on tietää, mitä henkilö on tehnyt ja saanut aikaan. Esimiehen velvollisuus on myös kertoa oma näkemyksensä siitä, kuinka työ on sujunut. (Juuti & Vuorela 2002, 69.) Säännöllinen, päivittäinen palaute on tärkeää, samoin toimiva sisäinen tiedonkulku ja työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien vaaliminen. Palaute on hyviä sanoja arkipäivässä sekä toisen kunnioittavaa huomioon ottamista. (Petäjaniemi 2003, 9.)

4.5 Johtaminen ja työssä koettu pahoinvointi

Johtamisella sekä työyhteisön hyvinvoinnilla on selkeä yhteys, myös käänteisesti, työyhteisön pahoinvoinnilla ja johtamisella. Hyvä johtaminen liittyy työssä koettuun hyvinvointiin, kun taas pahoinvointia työssä aiheuttaa piittaamaton, kylmäkiskoinen tai liian ankara johtamisote. (Vesterinen 2005, 77.)

Pahoinvoinnin aikaansaaminen on paljon helpompaa kuin hyvinvoinnin. Pahoinvointi leviää ympärilleen taudin tavoin. Kireä ilmapiiri tarttuu ärtyneisyyden kautta toisiin varsin huomaamattomalla tavalla.

Varsinkin, jos esimies puhuu toisista selän takana, pilailee toisten kustannuksella tai jopa suoranaisesti kiusaa työpaikalla, leviää huonon työilmapiirin jaksamista kuluttava tauti entistä nopeammin. Esimiehen tehtävänä on puututtava työturvallisuuslain mukaan terveydelle haitalliseen häirintään ja epäasialliseen kohteluun työpaikalla. Tällainen voi olla uhkailua, pilkkaamista, pelottelua, vihjailua, vähätelyä, sukupuolista ahdistelua tai syrjintää. Tärkeää on, että kaikkeen huonoon kohteluun tulee puuttua mahdollisimman varhain. (Vesterinen 2006, 83 – 84.)

Huono johtaminen vaikuttaa sairaus poissaolojen lisääntymiseen, jotka taas lisäävät kustannuksia ja heikentävät kilpailukykyä tehokkuuden kannalta. Heikko johtaminen vie motivaation ihmisiltä ja heikentää sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja yritykseen. Parhaat työntekijät lähtevät ja jäljellejäävät alkavat kukin tehdä asioita vain omasta näkökulmastaan unohtaen yhteisen edun. Tämä johtaa kilpailukyvyyn laskuun nopeasti. Heikko esimiestyö vaikuttaa yrityksen kaikkiin varallisuuksiin. Psykkinen terveys heikkenee työntekijöillä ja osaaminen ei ehkä pääse kehittymään toivotunlaisesti. Yhteisen tavoitteen ollessa epäselvä osaamista ei jaeta. Yrityksen rakennepääoma ei kohtaa henkilöpääomaa eikä organisaation osaaminen kehity, rakennepääoma heikkenee. Heikolla esimiestyöllä on vaikutus myös suhdempääomaan, huonosti motivoitunut henkilöstö tuskin jaksaa tuottaa tyytyväisiä asiakkaitakaan. Yhteistyö- ja asiakassuhteet kärsivät eikä brandi kehity. Suhdempääoma vähenee ja tuloskehitystä heikentää se, kun tuotteita ja palveluita ei voida hinnoitella kunnolla. (Ojala & Ahonen 2005, 95.)

Pelolla johtaminen tuottaa stressiä. Se voi pahimmillaan johtaa uupumiseen. Nöyryyttäminen, uhkailu ja tiedon panttaus ovat esimiehen käytössä pelottavia aseita. Riippuu esimiehen toimintatavoista, millaisen muodon epävarmuus työyhteisössä saa. Mankan (2007, 29 – 31.) mukaan tutkijat ovat tunnistaneet kolme pelolla johtamisen eri tapaa.

1. Pelottelu, joka on tarkoituksenhakuista. ”Vihatkoon, kunhan pelkäävät! Pelätköön, kunhan tottelevat!”
2. Puute johtamisosaamisessa: reagoidaan aggressiivisesti, omaa valta-asemaa puolustaen eikä oteta huomioon työyhteisön inhimillistä ulottuvuutta.

3. Annetaan epävarmuuden tunkeutua työyhteisöön, jätetään johtaminen tekemättä eikä edes pyritä luomaan yhteisyyttä.

Johtamiskäytännöissä pelko voi ilmetä pelotteluna, uhkailu, huutaminen ja savustus ovat vielä yleisesti käytössä olevia johtamiskeinoja. Työyhteisössä pelko tulee osaksi suhteita, kun yhteisön jäsenet ottavat pelon osaksi omaa käytöstään. Pelon ilmapiiri vahvistuu entisestään, kun organisaation jäsenet alkavat toimissaan varautua valmiiksi pelottelevan tai uhkailevan johtajan reaktioihin ja toimintatapoihin. Johtajan tehtävänä olisi tunnistaa pelon prosesseja niin itsessään kuin yhdessä tekemisessäkin. Ihminen on usein omalle käytökselle sokea. Pahimmillaan pelon ilmapiiristä nauttiminen tuo johtajalle mielihyvää. Pelko ja pelolla johtaminen ovat näkymättömiä mörköjä jokapäiväisessä työssä. Pelko liittyy myös tietämättömyyteen, tietämättömyys luo epävarmuutta ja tietäminen ja osaaminen tuovat hallinnan ja varmuuden kokemuksia. Tiedon jakamattomuus ja asioiden salaaminen voivat myös olla pelon ilmentymiä. (Ropo et al. 2005, 94 – 95.)

Johtajalta vaaditaan laajaa osaamista ja sen merkitys työssä koettuun hyvinvointiin on mittava ja johtajan on oltava valmis opettelemaan johtajuutta. Vuorovaikutusosaaminen ja tasa-arvoinen kohtelu ovat ensiarvoisen tärkeitä johtajan ominaisuuksia. Mikään yksittäinen tekijä ei vaikuta hyvinvointiin niin paljon kuin johtaminen. Siihen tulee panostaa.

Opinnäytteen teoriaosuus päättyy tähän ja seuraavana käsitellään opinnäytteen empiirinen osa kohdeyritykselle, Pentisolille tehty tutkimus. Teoriassa todettiin, että hyvinvointi koostuu eri osa-alueista ja niistä esiteltiin fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi, arvot, motivaatio, osaaminen ja hiljainen tieto, ilmapiiri ja yhteistyö, luottamus ja palaverit, työterveys ja työturvallisuus sekä suurimpana alueena johtaminen johtuen sen suuresta merkityksestä hyvinvointiin. Jokaisen osa-alueen merkitys on hyvinvoinnin kannalta tärkeä, mikäli yksikin niistä voi huonosti, se vaikuttaa kokonaisuuteen.

5 PENTISOL KY:N HENKILÖSTÖN HYVINVOINNIN ARVIOINTI

Tulevissa kappaleissa käydään läpi empiirinen tutkimus tuloksineen. Kehittämishanketta lähdettiin toteuttamaan täysin työelämälähtöisesti tiedustelemalla Pentisolin henkilöstöltä niitä asioita, jotka heidän mielestään vaatisivat kehittämistä. Vastaukseksi saatiin ilmapiiri ja henkilösuhteet. Tästä oli hyvä laajentaa tutkimusta niin, että se koski työssä koettua hyvinvointia kokonaisuutena eikä ainoastaan ilmapiiriä ja henkilösuhteita. Pentisolissa ei ole aikaisemmin tehty vastaavanlaista tutkimusta, joten vertailukohtaa aiempaan tilanteeseen ei ollut.

Hankkeen hyödynsaajia ovat yrityksen lisäksi sen henkilöstö ja omistajat, sidosryhmät mm. henkilöstön perheet, asiakkaat, toimittajat ja rahoittajapankki. Sillä mitä paremmin yritys voi, sitä paremmin se pystyy palvelemaan asiakkaitaan ja sitä paremmin se menestyy.

5.1 Taustatietoja yrityksestä ja henkilöstöstä

Pentisol Ky on vuonna 1981 perustettu järvenpääläinen aerosolipakkaamo. Yrityksen perusti Pentti Turunen oltuaan sitä ennen vaimonsa Tuulikin veljen saman alan yrityksessä tuotantolinjan hoitajana. Yrittäminen alkoi vaatimattomasti vanhan talon autotallista.

1980 –luvun loppupuolella rakennettiin ensimmäinen osa tuotantotiloista Järvenpään Vähänummen teollisuusalueelle ja tätä laajennettiin 1990 –luvun alussa nykyiseen kokoon. Rakennuksen yläkerrassa sijaitsee toimistotilat ja alakerrassa tuotanto- ja varastotilat.

Pentisolissa valmistetaan erilaisia aerosolituotteita teollisuuteen, autoiluun, kotiin ja vapaa-aikaan. Myös elintarvikkeita on alettu pakkaamaan spraypakkauksiin. Asiakkaita on ympäri Suomea ja jonkin verran myös ulkomailla, mm. Unkarissa, Ruotsissa, Norjassa ja Virossa. Yrityksen liikevaihto oli viime tilikaudella noin 1,9 miljoonaa euroa.

Henkilöstöä tutkimushetkellä oli yhteensä 14. Pentti Turunen, yrityksen perustaja, toimii yrityksen toimitusjohtajana. Myös vaimo Tuulikki on yhtiön palveluksessa, kuten myös yrittäjäpariskunnan tytär, tutkimuksen tekijä. Kun kysely tehtiin, yläkerran toimitustiloissa työskenteli 4 henkilöä ja loput 10 alakerrassa tuotannossa ja yksi autonkuljettajana ja varastonhoitajana. Kyselyn jaettiin kaikille muille paitsi toimitusjohtajalle ja tutkimuksen tekijälle. Täten kyselyyn sai 12 henkeä. Tämän joukon keski-ikä oli 52 vuotta ja palvelusvuosia Pentisolissa keskimäärin 12. Alla olevassa taulukossa näkyy henkilöstön sukupuoli, syntymävuosi, ikä ja työvuodet Pentisolissa. Henkilöstö on ollut pitkään yrityksen palveluksessa ja suuri osa on yli 50-vuotiaita.

Taulukko 1. Joukon profiili, jotka saivat kyselyn

| SUKUPUOLI | SYNTYMÄVUOSI | IKÄ | TYÖVUODET |
|-----------|--------------|-----|-----------|
| MIES | 1956 | 51 | 17 |
| MIES | 1955 | 52 | 6 |
| NAINEN | 1951 | 56 | 6 |
| NAINEN | 1947 | 60 | 24 |
| MIES | 1965 | 42 | 7 |
| NAINEN | 1947 | 60 | 20 |
| MIES | 1967 | 40 | 21 |
| MIES | 1956 | 51 | 8 |
| MIES | 1950 | 57 | 4 |
| NAINEN | 1950 | 57 | 7 |
| NAINEN | 1965 | 42 | 19 |
| MIES | 1946 | 61 | 10 |

5.2 Aineistonkeruu ja etiikka

Tässä kappaleessa kerrotaan, kuinka tutkimusaineisto kerättiin ja pohditaan myös etiikkaa. Etiikka nähdään tärkeänä, kun kyseessä on toimintatutkimus ja tutkija on yrittäjäperheen jäsen.

Pentisolin henkilöstöltä kysyttiin heidän arvionsa omasta ja työyhteisön hyvinvoinnista kysymyslomakkeen avulla. Kysymyslomake valittiin aineistonkeruun menetelmäksi, koska se antaa parhaan mahdollisen tavan vastata ehkä arkoihinkin aiheisiin nimettömänä.

Aaltola ja Valli kirjoittavat kyselylomaketutkimuksen hyvistä ja huonoista puolista seuraavasti. Kyselylomaketutkimuksessa tutkija ei itse vaikuta läsnäolollaan tai olemuksellaan vastauksiin. Tämä aineistonkeruumuoto antaa mahdollisuuden esittää useita kysymyksiä, varsinkin, jos lomakkeeseen on laadittu valmiit vastausvaihtoehdot. Luotettavuutta parantaa myös se, että jokainen tutkittava saa kysymykset täsmälleen samassa muodossa. Kukin vastaaja pystyy itse valitsemaan sopivan vastausajankohdan ja voi rauhassa pohtia kysymyksiä ja tarvittaessa tarkistaa niitä. Huono puoli kyselylomaketutkimuksessa on se, että vastaaja ei pysty saamaan lisäinfoa kysymyksiin, mikäli ei niitä täysin ymmärrä. Huolellisella vastausohjeella voidaan pienentää epäselvyyksien määrää. (Aaltola & Valli 2007, 101 - 102.)

Henkilöstö kutsuttiin liitteessä yksi olevalla kutsulla pääsiäispullakahveille keväällä 2007. Tilaisuudessa heille jaettiin saatekirjeen kanssa (liite 2.) kyselylomake ja avoin mielikuvakysymys, jotka molemmat ovat liitteessä 3. Mukana annettiin pieni pääsiäislahja yritykseltä, pullo kotimaista herukkaviiniä. Henkilöstö sai viedä kyselyn kotiin ja vastaila siellä rauhassa, oman aikataulunsa mukaan. Kyselyt pyydettiin palauttamaan seuraavalla viikolla. Tutkimuksen tekijä kertoi kyselystä ja toivoi samalla mahdollisimman monen vastaavaan kyselyyn, olihan kyse yhteisen hyvän eteen tehdystä tutkimuksesta. Kyselylomake on muokattu versio työhyvinvoinnin ”auditointi” –lomakkeesta Vesterisen toimittamasta kirjasta Työhyvinvointi ja esimiestyö. Lomaketta muokattiin vain hieman, sieltä otettiin joi-tain asioita pois. (Vesterinen 2006, 195 - 198).

Lomakkeella oli yhteensä 49 väitettä tai kysymystä. Väite sana korvataan jatkossa sanalla kysymys. Jokaisen kysymyksen jälkeen oli tilaa vapaille kommenteille. Jokainen kysymys pyydettiin myös arvioimaan asteikolla yhdestä viiteen, sen mukaan, kuinka tärkeäksi vastaaja itse koki kyseisen aiheen. Koska kysymysryhmi-en saamat keskiarvot olivat kaikki välillä 4– 4,3, eli ne koettiin kaikki varsin tärkeiksi, ei jokaisen kysymyksen kohdalla käydä tätä asiaa yksitellen läpi, vaan esitetään kunkin ryhmän kohdalla ryhmän saama keskiarvo. Kysely jaettiin vain pienelle joukolle, siksi siinä ei kysytty lainkaan taustatietoja vastaajista. Taustatietojen kysyminen olisi saattanut estää vastaajia olemasta täysin rehellisiä. Täten mi-tään vertailuja esimerkiksi sukupuolen tai iän välillä ei tehty.

Kyselyyn vastasi 11 henkilöä, eli vastausprosentti oli 92 prosenttia. Kyselyn lisäksi tutkimukseen aineistoon valittiin mukaan palautepalaverissa käyty keskustelu, joka nauhoitettiin ja siitä kerättiin mukaan aiheen kannalta tärkeät seikat.

Sekä vapaat kommentit että avoimeen mielikuvakysymykseen tulleet vastaukset luokiteltiin raportointivaiheessa sopimaan strukturoitujen kysymysten alle kuin myös kyselyn palautepalaverissa esiin tulleen aiheen kannalta tärkeät seikat.

Johtuen kyselyn tekijän äitiyslomasta, kyselyn palautepalaveri pidettiin vasta joulukuussa 2008, eli aikaa kyselyn tekemistä oli kulunut jo lähes puolitoista vuotta. Kutsu palautepalaveriin löytyy liitteestä neljä. Koska kulunut aika oli valitettavan pitkä, joitakin kyselyn ajankohtana huonosti olleita asioita oli ehtinyt jo parantua palautepalaveriin mennessä. Henkilöstö tiesi viiveestä, joka johtui tutkijan henkilökohtaisesta elämäntilanteesta. Palautepalaverissa oli mukana 9 varsinaisen kyselylomakkeen saajista, toimitusjohtaja, tutkija sekä yksi uusi, kyselyn jälkeen Pentisoliin tullut työntekijä. Jokaiselle paikallaolijalle jaettiin kyselyn tulokset selityksineen. Tulokset ovat tiivistettynä liitteessä viisi. Palautepalaveri nauhoitettiin ja siitä poimittiin tutkimukseen mukaan asiat, jotka olivat merkityksellisiä.

Coghlan ja Brannic (2002, 73) ovat koonnet lyhyen listan niistä eettisistä asioista, jotka on hyvä huomioida ja ratkaista silloin, kun tekee toimintatutkimusta oman organisaation sisällä. Ensiksikin, on tärkeää päästä neuvottelemaan osallistujien kanssa ja pystyttävä lupaamaan se, että tiedot ovat luottamuksellisia. Tutkijan on myös hyväksyttävä se, että kaikki eivät ehkä halua osallistua tutkimukseen. Muita asiaankuuluvia osapuolia on tiedotettava. Mikäli tutkija käyttää jollekin muulle yhteisölle tehtyjä tietoja, on niiden käyttöön luonnollisesti saatava lupa. Tutkijan täytyy myös muistaa pitää kiinni omista älyllisistä oikeuksistaan. Erittäin tärkeää on muistaa olla luottamuksen arvoinen ja mikäli epäselvyyksiä ilmenee, on ne selvitettävä muiden kanssa. Ennen kuin mitään tietoja tuodaan julki, on ne kerrottava asianosaisille. (Coghlan & Brannic 2002, 73.)

Etiikka, luottamuksen saavuttaminen ja ehdoton vaitiolovelvollisuus ovat tärkeitä seikkoja tutkimuksessa, jossa tutkija on työyhteisön jäsen.

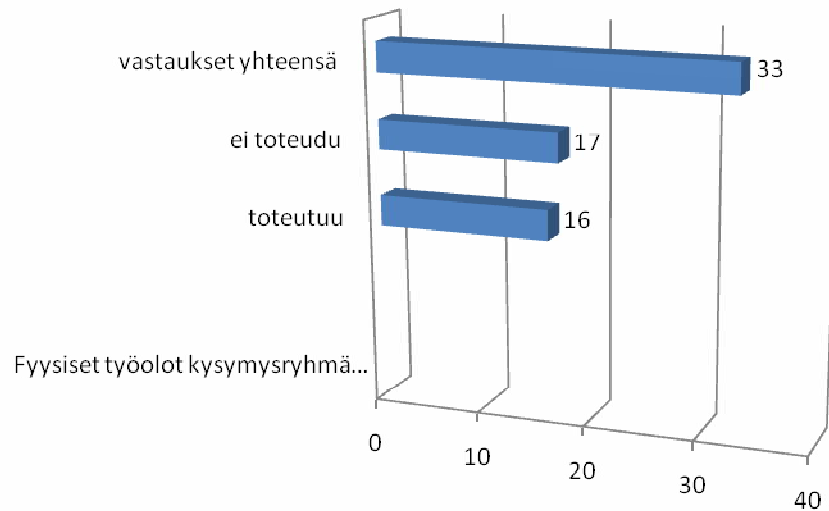
5.3 Kyselyn tulokset

Kysymykset olivat luokiteltu seitsemän eri otsikon alle, fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset ja organisatoriset työolot, työn sisällölliset tekijät, johtaminen ja eettinen perusta. Tätä samaa jaottelua käytetään kerrottaessa tutkimustulokset. Jokaisen ryhmän alussa esitellään yhteenveto kuvion avulla kysymysryhmän kaikkien kysymysten tuloksista (toteutuu ja ei toteudu) ja lopussa esitellään kysymysryhmän sisältä sellaiset kysymykset, joihin yli puolet vastaajista vastasi ”ei toteudu työssäni”. Nämä siksi, että ne ovat juuri niitä kohteita, jotka vaativat eniten kehittämistä ja niihin mietitään ratkaisuja toimenpide-ehdotuksia kappaleessa. Kaikista muista kysymysryhmistä paitsi ryhmästä psyykkiset työolot, löytyi tällaisia vastauksia, yhteensä viisitoista.

Yksittäiset kysymykset vastauksineen esitellään niin, että kunkin kysymysryhmän eniten ”ei toteudu työssäni” vastauksia saanut esitellään ensimmäisenä, seuraavana toiseksi eniten ”ei toteudu työssäni” saanut aihe seuraavana ja niin eteenpäin. Kunkin pääotsikon alle on myös koottu niihin sopivat vapaista kommentteista sekä mielikuvatehtävässä ilmi tulleet asiat sekä palautepalaverissa esille nousseet seikat. Koko tutkimuksen tulokset ovat esiteltyinä seuraavissa kappaleissa.

5.3.1 Fyysiset työolot

Fyysiset työolot kysymysryhmän kysymysten kokonaisuus näyttää seuraavan kuvion mukaiselta. Ryhmän kysymysten saama keskiarvo oli 4,4.



KUVIO 5. Fyysiset työolot kysymysryhmän vastaukset

Merkittävin esiin tullut seikka työympäristön tilaa arvioitaessa, oli se, että monessa vastauksessa puututtiin ilmastointiin. Tuotantotiloissa, jossa on kaksi automaattista aerosolien täyttölaitetta sekä pakkauslaitteita ja erilaisia raaka-aineita, joista lähtee hajuja, vaatii kunnollisen ilmastoinnin. Kaksi yhdestätoista oli sitä mieltä, että työympäristö mm. ergonomia, valot, välineet ja ilmastointi, on Pentisolissa hyvä, loput yhdeksän eli 82 %:a vastaajista eivät kokeneet työympäristöään hyväksi. Vapaissa kommentteissa todettiin kolmesti ”ilmastointia on parannettava” ja ”kesällä on liian kuuma”, joka myös liittyi ilmastointiasiaan. Koneiden toimivuutta toivottiin kohdilleen ja todettiin, ”vanha kiinteistö vaatisi kunnollista, ammattilaisten, ei toimitusjohtajan kavereiden tekemään remonttia”. ”Kunnollisia välineitä” myös peräänkuulutettiin avoimissa kommentteissa.

Ilmastoinnin tärkeys tuli kolmesti esiin myös kysyttäessä työolojen turvallisuudesta ja terveellisyydestä. Kuuden mielestä työolot eivät ole turvalliset ja terveelliset, viiden mielestä ovat. Yhdeksän yhdestätoista vastaajasta piti omaa terveyttään ja fyysistä kuntoaan riittävänä työhönsä, kaksi vastaajaa ei. ”Iän tuomia vaivoja ja väsymystä” sekä ”nivelten kulumia” mainittiin kommentteissa. Taukojumppaa kaivattiin. Yksi vastaaja kommentoi olleensa talossa pitkään ja hommien hoituvan.

Palautepalaverissa tuli esille seuraavia asioita. Ilmastoinnin tehottomuus oli monien mielestä ongelma. Toimitusjohtajan ehdotus ilmastoinnin parantamiseksi oli ilmapumppu, se sekä viilentäisi että lämmitäisi. Tuotannon uudelleenjärjestelyjen vuoksi nykyään lämpö kasaantuu pienelle alueelle. Joko liian lämmin tai liian kylmä huoneilma vaatii myös korjausta, kaikkien pattereiden termostaatit olisi säädettävä ja varastossa ei ole pattereita lainkaan.

Koneiden toimivuus oli parantunut kysymyslomakkeen ja palautepalaverin välisenä aikana. Koneet, joiden kunnossa oli silloin moittimista, oli korjattu ja huollettu. Työntekoa ei enää haitannut niiden huono toimintakyky. Roikkumistankoja oli hankittu pariin paikkaan helpottamaan venyttelyä työn lomassa.

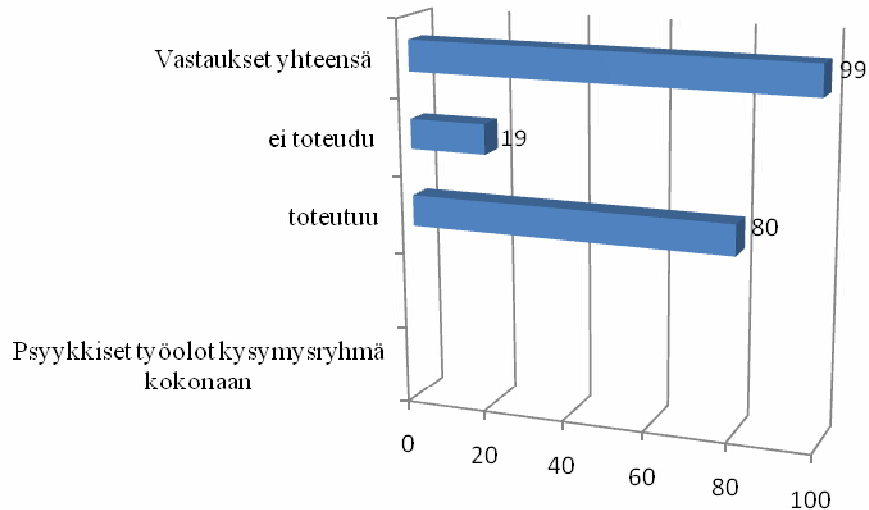
Palaverissa käytiin myös keskustelua pumpun käytöstä öljyjen ajoissa ja ehdotettiin, että sitä voisi käyttää myös muidenkin tuotteiden ajoissa? Kunnollisia työvälineitä kaivattiin myös kyselylomakkeen mukaan, nyt niitä on jo tullut ja tilanne siltä osin parempi. Asetoninpesulaitetta kyseltiin, se on toimitusjohtajan tuttavien korjaamossa edelleen. Toimitusjohtaja lupasi selvittää sen tilanteen. Kattolamppujen kunto askarrutti. Niiden kunto on tarkistettava välittömästi, jottei vaaratilanteita pääsisi syntymään. Kyselyssä toivottua taukojumppaa voisi tehdä itsenäisesti ilman varsinaista ohjausta. Jari voisi tehdä keppijumppa ohjelman, rekkitankoa toivottiin myös, sellaista, jossa voisi roikkua ja venytellä. Ryhtyminen jumppaamaan on sen aloittamisen kynnyksikysymys. Jos sitä tehtäisiin säännöllisesti, se ei unohtuisi niin helposti.

Kysymysryhmän sisältä eniten kehitettävää löytyi seuraavista aiheista, prosentiosuus kertoo sen, kuinka suuri osuus vastauksista oli ”ei toteudu työssäni” vastauksia:

Työympäristöni on hyvä (ergonomia, valot, välineet, ilmastointi jne.) 92 %
Työoloni ovat terveelliset ja turvalliset 55 %

5.3.2 Psyykkiset työolot

Psyykkiset työolot kysymysryhmässä oli yhteensä yhdeksän kysymystä. Kokonaisuus näyttää seuraavan kuvion mukaiselta. Ryhmän kysymykset saivat keskiarvon 4,3, kun aiheiden tärkeyttä arvioitiin.



KUVIO 6. Psyykkiset työolot kysymysryhmän vastaukset

Kysyttäessä omia mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen työssä, saatiin kuudelta vastaajalta kyllä vastaus ja viideltä ei vastaus. ”Inspiraatio” kysymysmerkin kera mainittiin kommentteissa. Neljä oli asian tärkeyden keskiarvolukema. Kuusi vastaajaa oli sitä mieltä, että itsellä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, viiden mielestä mahdollisuutta ei ole. Sama ”inspiraatio” kysymysmerkin kera mainittiin myös tämän kysymyksen avoimissa kommentteissa.

Oman luovuuden käytön mahdollisuutta tarkasteltaessa saatiin viisi, ei toteudu työssäni vastausta ja kuusi kyllä toteutuu vastausta. ”Inspiraatio” kysymysmerkillä varustettuna löytyi kommentteista. Yhdeksän vastaajaa yhdestätoista tunsu, että itsellä on tietynlainen vapauden ja itsenäisyyden tunne työssään, kahden mielestä tämä ei pitänyt paikkaansa. Asiaa kommentoitiin yhden vastaajan toimesta, joka totesi, että ”voin tehdä päivän työt missä järjestyksessä haluaa, kunhan kaikki tulee tehtyä”.

Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että oma tehtäväkuva ei ole tyydyttävä. Yhdeksän vastaajan mielestä oma tehtäväkuva on tyydytystä tuottava. Lisäkommenteista löytyi kysymys, ”vaikea tietää mikä?” Toinen kommentti oli ”tyytyväisyys töiden valmistuttua ajallaan”. Jokainen kysymykseen vastannut asennoitui omasta mielestään työhönsä positiivisesti. ”Pidän työstäni” oli toinen kommentti ja toisessa todettiin, että ”jos aamulla ottaa töihin tullessa päähän, niin päivästä ei voi tulla hyvä”.

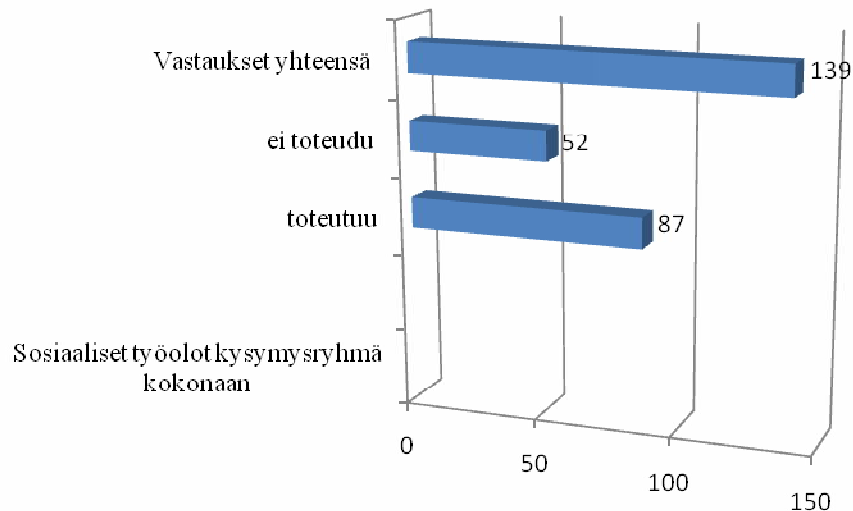
Myös jokainen vastaaja koki hallitsevansa oman työnsä (osaamisen, kyvyt kohdallaan). Kaksi vastaajaa kommentoi vapaasti aihetta, toinen kirjoitti, ”omasta mielestäni” ja toinen, että ”voin itse päättää missä järjestyksessä päivän työt teen”. Kysyttäessä vapaa-ajan riittävyttä, jokainen vastaaja koki sen riittäväksi. Kommenteista löytyi kuitenkin seuraavia, ”selkeät työajat, jotka koskisivat kaikkia” sekä lomat ja vapaapäivät, joihin toivottiin selkeämpiä kirjanpitoja kaikkien nähtävillä, jotta epäselvyyksiltä vältyttäisiin. ”Tänä päivänä on riittävästi vapaa-aikaa”, oli yksi kommentti.

Jokaisen vastaajan mielestä heillä on aikaa sosiaalisten suhteiden ylläpitoon työn ulkopuolella. Kommenteissa todettiin, että perhe kyllä teettää työtä ja että vapaa-aikani mahdollistaa sosiaalisten suhteiden ylläpidon. Palautepalaverissa keskusteltiin tämän aihealueen asioista seuraavasti. Toimitusjohtaja esitti toiveen, että kaikki mieleen tulleet tuotekehitys ideat kirjattaisiin paperille. Poissaolot aiheuttivat keskustelua ja päädyttiin siihen, että tehdään selkeä kalenteri, josta näkee milloin kukin on poissa. Kalenterin on oltava reilun kokoinen ja selkeä. Niitä hankitaan kaksi kappaletta, ylös ja alas. Näin saadaan pidettyä kirjaa kaikista poissaoloista. Ylös on myös ilmoitettava hyvissä ajoin poissaolopäivät.

Psyykkiset työolot –kysymys ryhmän kysymyksistä mihinkään ei vastattu niin, että yli puolet olisi ollut tyytymättömiä kysytyyn aiheeseen. Asiat olivat tämän aihepiirin sisällä hyvin. Jokainen vastaaja asennoitui työhönsä positiivisesti, hallitsee työnsä, tuntee, että vapaa-aikaa on riittävästi ja aikaa on riittävästi sosiaalisten suhteiden ylläpitoon työn ulkopuolella.

5.3.3 Sosiaaliset työolot

Sosiaaliset työolot kysymysjoukossa oli yhteensä kolmetoista kysymystä ja kysymysten aiheiden saama keskiarvo oli neljä.



KUVIO 7. Sosiaaliset työolot kysymysryhmän vastaukset

Vain yksi vastaaja oli sitä mieltä, että työyhteisössä on yhteisiä mukavia tapahtumia ja loput kymmenen vastaajaa oli sitä mieltä, että ei ole. Kommentteja oli kaksi, ”ei ole edes ollut pikkujouluja” ja kysymysmuotoinen, ”pienää piristystä?” Kysyttäessä sitä, että onko vastuuta jaettu kaikille, kolmen mielestä toteutuu Pentisolissa ja kahdeksan mielestä ei toteudu. Kommentteja oli kaksi, ”ei aina” ja ”kyllä, mutta kaikki eivät kannu vastuutaan.”

Kaikkien mahdollisuutta päästä osallistumaan työyhteisössä kysyttäessä neljä vastasi, että toteutuu ja seitsemän mielestä ei toteudu. Vapaita kommentteja olivat: ”pääsee, jos haluaa” ja ”kyllä, jos on halua”. Ilmapiirin kannustavuudesta kysyttäessä, neljä oli sitä mieltä, että asia toteutuu ja kuuden mielestä ei toteudu. Kysymykseen saatiin vain kymmenen selkeää vastausta. Kannustavaa ilmapiiriä peräänkuulutettiin vapaissa kommentteissa. Samoin todettiin, että ”ei aina” ja ”kyllä meillä, tietyllä sakilla on aika kivaa ja hauskaa”.

Väitteeseen saan myönteistä palautetta asiakkailta, vastasi kuusi, että toteutuu ja neljä ettei toteudu työssä. Tähän saatiin kymmenen selkeää vastausta. Ainoa kommentti kuului, että ”uskomatonta mutta totta, olen saanut asiakkailta positiivista palautetta”.

Kysyttäessä työntekijöiden mahdollisuutta palautteen antamiseen omalle esimiehelle saatiin neljä positiivista, toteutuu työssäni vastausta. Seitsemän vastaajaa oli sitä mieltä, että tämä väite ei toteudu työssä. Yksi kommentti oli annettu ja se kuului, ”voin kyllä sanoa Timolle, jos joku asia mättää”.

Seitsemän vastaajaa kymmenestä saa omasta mielestään palautetta ja tukea esimieheltä ja työkavereilta. Kolme vastaaja ei ollut samaa mieltä. Kysymykseen tuli kymmenen selkeää vastausta. ”Hyvin tehty työ näkyy ja kuuluu” oli ainoa kysymyksen avoin kommentti. Väitteeseen erilaisuuteni hyväksytään vastasi kaksi kymmenestä että ei toteudu työssäni ja kahdeksan mielestä väite toteutuu. Kysymyksen vastauksista kymmenen oli selkeitä. Avoimia kommentteja kysymykseen oli annettu kaksi, ”vapaa-aikani on kiistanalainen” ja ”en koe olevani porukkaan sopimaton enkä erilainen”.

Yhdeksän vastaajaa oli sitä mieltä, että saa työyhteisössä arvostusta, kaksi vastaajaa koki, että ei saa. Lisäkommentteja olivat ”toivottavasti” ja ”työntekijä tuntisi itsensä hyväksytyksi ja tarpeelliseksi”. Kysyttäessä tasa-arvoisen ja oikeudenmukaisen kohtelun toteutumista työyhteisössä, yhdeksän oli sitä mieltä, että tämä toteutuu ja kahden vastaajan mielestä ei toteudu. Omia kommentteja oli ”ei teetettäisi hommia toisilla, jos ne itsekin pystyy tekemään” ja toinen oli ”ei pompotella paikasta toiseen”.

Kahden vastaajan mielestä työyhteisöstä ei löydy tarpeeksi joustavuutta, yhdeksän vastaajan mielestä löytyy. Ainoa avoin kommentti kuului, ”ei aina”. Yhdeksän vastaajaa oli sitä mieltä, että on sitoutunut yhdessä määriteltyyn strategiaan ja päämääriin kokien, että sisällä asuu pieni yrittäjä.

Kaksi oli sitä mieltä että ei ole. Vapaat kommentit olivat, ”tämähän tuo leivän” ja ”jos on samassa talossa töissä pitkään eikä kumminkaan sitä omista niin täytyy olla aika paljon kallellaan taloon päin”.

Jokaisella yhdellätoista vastaajalla on tieto, että työkaveri auttaa tarvittaessa. Tätä kommentoitiin neljän vastaajan toimesta. ”Koneenhoitajaa ei saa jättää yksin.” ”Työrauha kaikille, koneelta ei ole järkevää poistua kesken ajon.” ”Kaikilla silmät auki, apua sinne missä sitä tarvittaisiin.” ”Kyllä voin ja osaan ja uskallan pyytää, jos tarvitsen apua.”

Mielikuvatehtävän vapaista kommenteista löytyi myös yksi sosiaalisiin työoloihin sopiva. Todettiin, että jos tilat ja talous olisivat kunnossa, voisi olla mielekkäämpää tehdä töitä yhdessä ja ehkä myös viettää vapaa-aikaa yhdessä. Palautepalaverissa keskusteltiin myös sosiaalisiin työoloihin liittyvistä asioista. Lomakkeissa tuli myös ilmi, että yhteisiä tapahtumia ei järjestetä. Tuulikki vähän moitti, että porukka ei ole halukas lähtemään tapahtumiin. Osa lähtee, toinen osa ei koskaan. Pentti kertoi, että pajalla vierailut yhteistyökumppani oli kehunut alakerran siisteyttä. Paljon on tehty töitä siisteyden eteen. Tavarat ovat paikoillaan ja löytyvät helposti. Kyselylomakkeessa ollut vapaa kommentti kyselylomakkeella kiistanalaisesta vapaa-ajasta aiheutti keskustelua, johtuiko tämä kommentti Pentin soitteluista työntekijöille heidän vapaa-ajalla?

Kysymysryhmästä löytyi yksi vastaus, johon kaikki vastasivat, että toteutuu omassa työssä, työtoveri auttaa tarvittaessa. Tämä on positiivista, kenenkään ei tarvitse yksin etsiä ratkaisuja, mikäli se on vaikeaa.

Eniten saivat ”ei toteudu työssäni” vastauksia (prosentit) seuraavat kysymykset:

Työyhteisössäni on mukavia tapahtumia 91 %

Työyhteisössäni on vastuuta jaettu kaikille 73 %

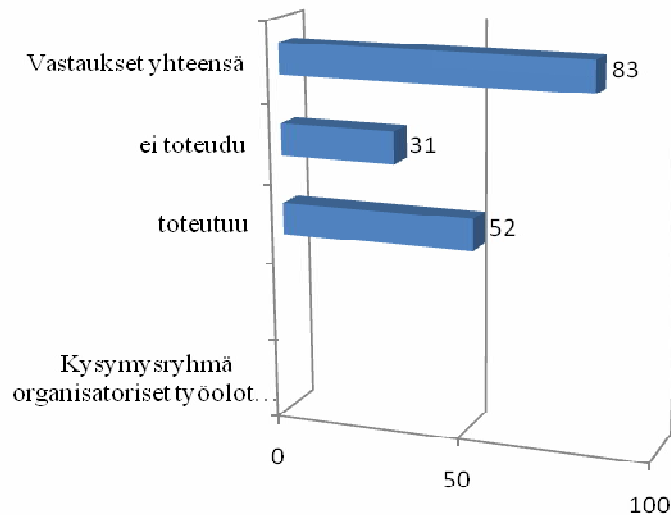
Työyhteisössäni kaikki pääsevät osallistumaan 64 %

Työssäni on kannustava ilmapiiri 60 %

5.3.4 Organisatoriset työolot

Kysymysryhmä organisatoriset työolot, sisälsi yhteensä kahdeksan kysymystä.

Kysymysryhmän kysymysten tärkeys arvioitiin 4,3:n arvoiseksi.



KUVIO 8. Organisatoriset työolot kysymysryhmän vastaukset

Kymmenen vastaajaa oli sitä mieltä, että valta- ja vastuukysymyksiä ei ole selkeästi määritelty. Vain yhden vastaajan mielestä oli. Vapaita kommentteja tuli kaksi, ”ei hajuakaan” ja ”tieto siitä, mistä saisi apua, kun sitä tarvitsee”. Kysyttäessä avoimesta tiedottamisesta muutosten suhteen, yhdeksän (selkeitä vastauksia kymmenen) kymmenestä oli sitä mieltä että näin ei tapahdu, yhden mielestä asia toteutuu. Kommentteja tuli viisi. ”Ei aina, kun uusia töitä.” ”Pelkkiä huhuja!” ”Yhteiset ylä- ja alakerran väliset palaverit ovat tärkeitä.” ”Tieto kulkisi, ei salailua.” ”Viikkopalaverit tärkeitä, ylä- ja alakerran välillä tarvitaan enemmän tiedonsiirtoa.”

Seitsemällä vastaajalla on omasta mielestä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, tavoitteisiin ja tuloksiin (esimerkkinä mainittu joustavat työajat). Neljä vastaajaa oli toista mieltä, että tämä ei toteudu. Vapaa kommentti aiheeseen oli, ”ei ole valittamista, toimii tällä hetkellä hyvin (hieronta, parturi ja muut)”.

Palkkauksen mitoittamisesta suhteessa työtehtäviin saatiin kahdeksalta vastaajalta positiivinen, toteutuu työssäni vastaus ja kolmelta ei toteudu työssäni vastaus. Kahdeksan vastaajaa kymmenestä oli sitä mieltä, että omassa työssä ei ole hallitsemattomia riskitekijöitä, kahden mielestä niitä löytyi. Tähän siis löytyi kymmenen selkeää vastausta.

Kysyttäessä työnohjauksen saatavuudesta tarvittaessa, kahdeksan kymmenestä oli sitä mieltä, että sitä on saatavilla tarvittaessa ja kahden mielestä ei. Vapaita kommentteja tuli viisi. Asiakaspalveluun toivottiin jämäkkyyttä, ”kukaan ei saisi juosta asiakasta karkuun!” ”Tuotekoulutusta kaikille”. ”Varastopaikat selviksi kaikille” ja ”varastokirjanpidon selkiytys ja ohjeistus koskemaan kaikkia”. Yksi vastaaja kommentoi, että ”kyllä, jos uusia hommia tulee”.

Väittämään, minulla on pysyvä työpaikka/ turvattu työsuhde, saatiin kymmenen selkeää vastausta. Yksi oli väitettä vastaan ja yhdeksän vastaajan mielestä tämä väite toteutuu omassa työssä. ”Tulevaisuus askarruttaa” ja ”en pelkää huomista, kun siitä ei tiedä kukaan”, olivat kaksi avointa kommenttia.

Jokainen kymmenestä vastaajasta oli sitä mieltä, että oma työ on mitoitettu oikein suhteessa omaan osaamiseen ja aikaan. Aihetta kommentoitiin kahden vastaajan toimesta, ”toteutuu osittain” ja ”joka päivä oppii aina uutta”.

Mielikuvatehtävästä tuli lisäkommentteja, jotka sopivat aiheeseen organisatoriset työolot. Siellä toivottiin selkeitä sääntöjä. Todettiin, että työntekijät kaipaavat jämäkkyyttä, sääntöä ja kuria, muuten hypitään helposti pitkin seiniä. Toivottiin, että aamuisin keskusteltaisiin päivän töistä, tilauksista, joita tehdään ja mitä tuotteita tehdään valmisvarastoon. Samoin toivottiin, että jokaiselle määriteltäisiin omat työpiste kyseiselle päivälle ja huomioitaisiin myös ns. avustavat tehtävät, lavat, kuvut, alustat, koneiden asennukset, etiketit ja etikettien laittaminen, näin jokaiselle löytyisi takuulla jotakin. Noudettaville lähetyksille toivottiin omaa paikkaa. Asiakaspalveluun liittyen tuli myös kommentti, asiakkaita on informoitava, mikäli jotain tuotetta ei saa ja tieto siitä, milloin sitä saisi.

Palautepalaverissa esiin nousi seuraavia asioita. Pentti oli sitä mieltä, että tiskillä voisi myydä enemmän, samalla, kun asiakas noutaa tavaraa. Kaikki eivät kuitenkaan osaa myydä eivätkä tiedä tuotteista. Timon mielestä kannattaisi kuitenkin palvelu ripeästi, koska jos tuotannon porukka on tiskillä, tuotanto seisoo. Ylhäältä voisi myös joku tulla tiskille myymään, kun varastossa ei olla paikalla, silloin ei tuotanto seisoisi. Ala – ja yläkerran ruokatauot olisi syytä porrastaa siten, että alakertakin saisi ruokailla rauhassa. Yleinen kuulutus ei toimi enää ja se on harmi, koska ihmisten tavoittaminen on hankalaa. Olisi myös hyvä, että varastonhoitaja ilmoittaisi, kun on syömässä, yläkerrasta voitaisiin silloin ripeämmin mennä tiskille. Tässä puhuttiin myös tulevasta taantumasta ja Pentti sanoi, että maailmantalouden tilanne tulee varmasti vaikuttamaan myös meidän yritykseen.

Jokaisen vastaajan mielestä oma työ on oikein mitoitettu suhteessa omaan osaamiseen ja aikaan, tämä on hyvä asia, kukaan ei tunne olevansa joko liian vaativassa tai haasteettomassa työssä.

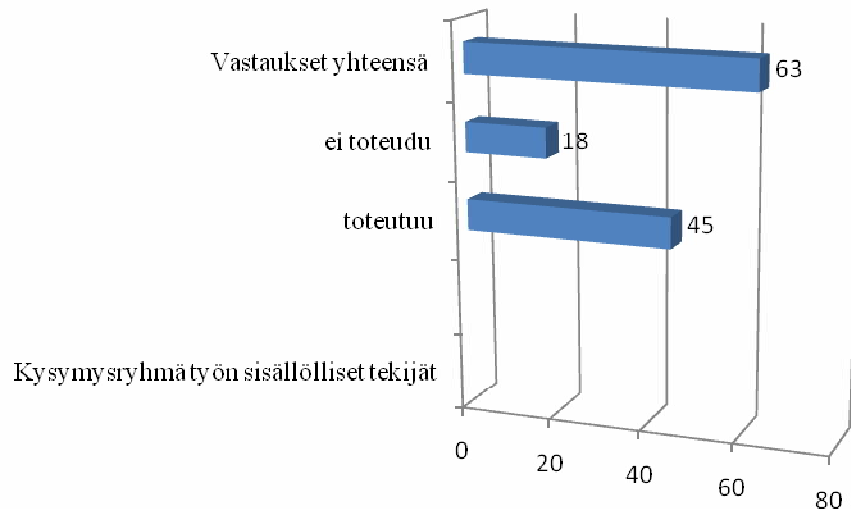
Kysymysryhmän sisältä eniten kehitettävää löytyi seuraavista aiheista. Prosentit siis kertovat sen, kuinka paljon kysymys oli saanut ”ei toteudu työssäni” vastauksia.

Valta- ja vastuusuhteet on selkeästi määritelty 91 %

Työpaikallani tiedotetaan avoimesti muutoksista 90 %

5.3.5 Työn sisällölliset tekijät

Tässä ryhmässä kysymyksiä oli yhteensä kuusi ja kysytyjen aiheiden saama keskiarvo oli 4,3.



KUVIO 9. Työn sisällölliset tekijät kysynysryhmän vastaukset

Yksi vastaaja kaikista yhdestätoista oli sitä mieltä, että väite, työssäni on ura/ kehittymismahdollisuuksia, pitää paikkansa ja kymmenen oli tätä väitettä vastaan. ”Kehittää voin, mutta en kai edetä”, oli asian saama kommentti. Myös palautepalaverissa keskusteltiin tästä aiheesta, työssä etenemisen mahdollisuuksista ja kommenttina tuli, että mihin tässä hommassa voisi edetä? Että ihmiset, jotka täällä ovat, ovat tietoisia siitä, että etenemismahdollisuuksia ei juuri ole, mutta ovat tyytyväisiä siihen.

Työn fyysistä raskautta kysyttäessä, kolme vastaajaa yhdestätoista oli sitä mieltä, että oma työ on fyysisesti liian raskasta ja kahdeksan vastaajan mielestä ei ole. Aihetta kommentoi kolme vastaajaa seuraavasti. ”Voitaisiin kierrättää ihmisiä työpisteestä toiseen”, ”pitkien sarjojen aikana vaihtelu eri työpisteiden välillä olisi hyvä.” ”Kesällä on kyllä kuuma.” Kymmenestä vastaajasta kahdeksan oli sitä mieltä, että oma työ on haasteellista ja motivoivaa. Kahden mielestä ei ole. Tähän saatiin kymmenen selkeää vastausta ja yksi kommentti, ”aina löytyy parannettavaa, kukaan ei voi olla täydellinen”.

Väitteeseen työni on monipuolista ja vaihtelevaa, vastasi myöntävästi kahdeksan kymmenestä ja kahden mielestä tämä väite ei toteudu. Tähän saatiin kymmenen selkeää vastausta ja kommentti, ”ei yhtään samanlaista päivää, työni on erilaista kuin tuotannossa”. Kymmenen vastaajan mielestä työstä saatavalla palkalla pystyy elättämään itsensä/ perheensä ja yhden mielestä ei.

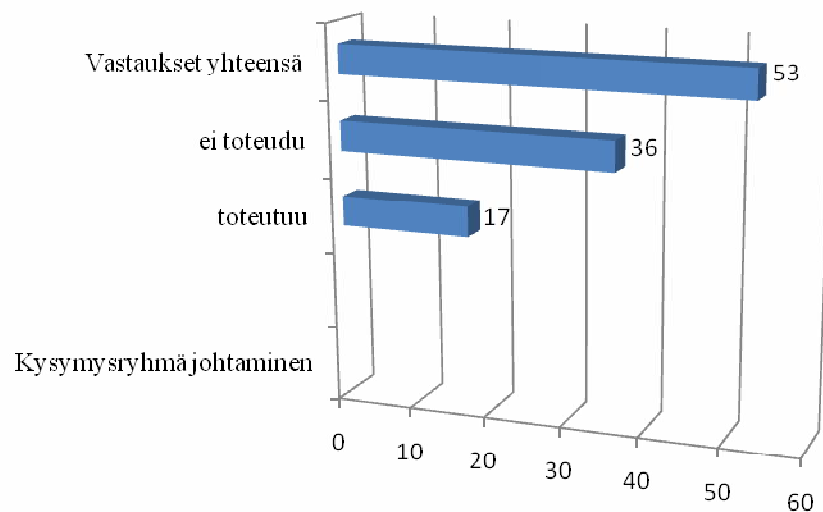
Kysymystä kommentoi kolme vastaajaa. ”Yksineläjänä?” ”Pystyy kyllä, normaali-palkalla” ja ”kyllä leipää on riittänyt”. Jokainen kymmenestä kysymykseen työni on hallittavaa, vastannut oli sitä mieltä, että tämä väite toteutuu omassa työssä.

Työn sisällöllisistä tekijöistä seuraava kysymys sai eniten ”ei toteudu työssäni” vastauksia (prosentit).

Työssäni on ura/kehittymismahdollisuuksia 91 %

5.3.6 Johtaminen

Johtaminen otsikon alla kysymyslomakkeella oli yhteensä viisi kysymystä ja tämän aihepiirin kysymykset saivat keskiarvon 4,3, kun niiden tärkeyttä kysyttiin.



KUVIO 10. Kysymysryhmä johtaminen kysymysten yhteenveto.

Kymmenen vastaajaa oli sitä mieltä, että yrityksen johtaja ei perustele päätöksiään, yhden mielestä perustelee. Kysymystä kommentoitiin ”asiat kerrotaan, ei perustella”. Väitteeseen, johtaja puuttuu epäkohtiin välittömästi, saatiin kymmenen selkeää vastausta.

Kaksi oli sitä mieltä, että tämä väite toteutuu työssä ja kahdeksan mielestä ei toteudu.. Se sai kaksi kommenttia, ”en ole samaa mieltä alkuunkaan” ja ”johtajan tulisi olla enemmän johtaja ja pitäisi olla uskallusta puhua kaikista asioista ja niille henkilöille, joita asiat koskevat”.

Kolmen vastaajan mielestä johtaja vastaa perehdyttämisestä työhön ja kahdeksan vastaajan mielestä ei. Asia sai yhden kommentin, ”ei talon johto voi minua auttaa, kun ei aina itsekään tiedä, minne on menossa”. Johtaja huolehtii, että työtehtävät vastaavat koulutusta ja sopivat elämäntilanteeseeni (mm. ikäkysymys) väitteeseen vastasi kuusi, että ei toteudu ja viisi, että toteutuu. Kysymystä kommentoi yksi vastaaja ”olen itseoppinut, pitkän tien kulkija”.

Kuusi kymmenestä vastaajasta oli sitä mieltä, että johtaja huolehtii oikeudenmukaisesta palkkauksesta ja muusta palkitsemisesta. Neljä oli sitä mieltä, että tämä ei toteudu. Väitteeseen saatiin kymmenen selkeää vastausta. Kysymystä kommentoi kaksi vastaajaa. ”Kiitos olisi kiva” ja ”en voi ottaa kantaa, en ole kiinnostunut enkä tietoinen muiden palkoista”.

Johtaminen sai myös lisäkommentteja mielikuvatehtävässä, toivottiin jämäkkää, tehtävät oikein jakavaa esimiestä. Alakerran esimiestä arvosteltiin sanoin, että on hieman hukassa, ja toivottiin ohjausta ja koulutusta. Tehtäviä toivottiin jaettavan kunnolla, väkeä sinne, missä kulloinkin on kiire. Mikäli omassa työpisteessä ei olisi töitä, voitaisiin työntekijää kehottaa siirtymään toiseen työpisteeseen. Yksi vastaajista totesi, että työntekijät eivät kunnioita tarpeeksi johtajiaan, eivätkä myöskään arvosta heitä.

Johtamisen aihealueelta eniten ”ei toteudu työssäni” vastauksia saivat seuraavat kysymykset. Prosentit ilmaisevat näiden vastausten osuuden.

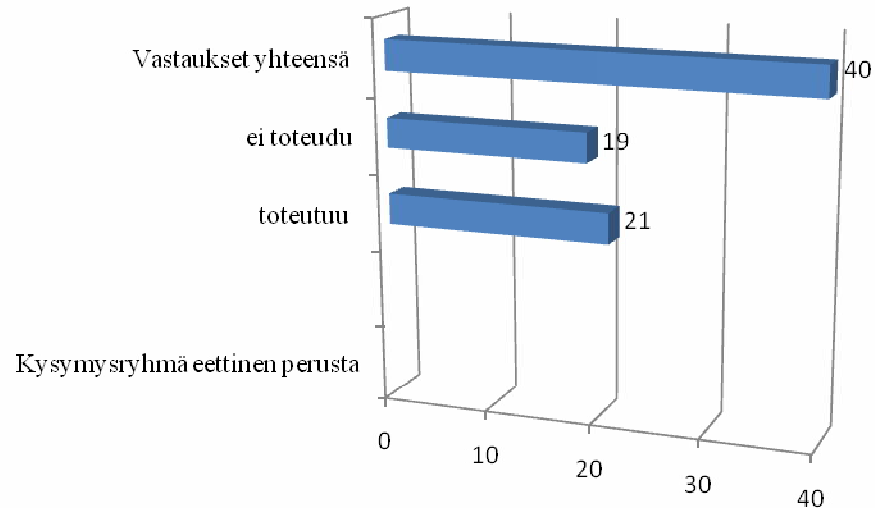
Johtaja perustelee päätökset 91 %

Johtaja puuttuu epäkohtiin välittömästi 80 %

Johtaja huolehtii, että työtehtävät vastaavat koulutusta ja sopivat elämäntilanteeseeni (mm. ikäkysymys) 55 %

5.3.7 Eettinen perusta

Työn eettinen perusta kysymysjoukossa oli neljä kysymystä ja niiden tärkeys arvioitiin 4,2:n arvoiseksi tärkeydeltään.



KUVIO 11. Eettinen perusta kysymysryhmän vastaukset

Neljä vastaajaa kymmenestä oli sitä mieltä, että työntekijä kokee olevansa arvokas ihmisenä ja työntekijänä. Kuuden vastaajan mielestä tämä ei toteudu omassa työssä. Tähän väittämään saatiin kymmenen selkeää vastausta. Kaksi vastaaja kommentoi asiaa. ”Jokainen, jonka itsetunto on kohdillaan, menee sisulla eteenpäin” ja toisessa kommentissa esitettiin toive, että ”toisia tervehdittäisiin ja osoitettaisiin mielenkiintoa toisen elämään”.

Joka toinen vastaaja oli sitä mieltä, että työtä ohjaavat työyhteisön tiedossa olevat ja hyväksymät eettiset periaatteet ja joka toinen oli sitä mieltä, että tämä ei toteudu omassa työssä. Selkeitä vastauksia saatiin kymmenen. Kommentteja aiheeseen liittyen olivat seuraavat. ”Työtoverin työpistettä kunnioitettaisiin, ei sotkettaisi.” Toivottiin, että mikäli työpaikalta poistuu kesken päivän, siitä olisi hyvä informoida yläkertaa, ettei turhaan etsitä puhelimeen. Ongelmia toivottiin ratkottavan sen sijaan, että etsittäisiin syyllisiä.

Kuuden vastaajan mielestä omassa työssä esimieheen ja työtovereihin luotetaan, neljän mielestä ei. Tähän saatiin kymmenen selkeää vastausta. Yksi vastaaja kommentoi aihetta, ”to iseen täytyy luottaa ja uskoa, muuten ei hommat toimi.” Kymmenen selkeää vastausta sai väite, työyhteisömme arvot ovat kohdallaan. Kuuden mielestä väite toteutuu ja neljän mielestä ei toteudu.

Kysymysjoukon eniten kehittämistä vaativat aiheet olivat seuraava. Prosenttiluku kertoo ”ei toteudu työssäni” vastausten määrän.

Työntekijä kokee olevansa arvokas ihmisenä ja työntekijänä 60 %

Työtä ohjaavat työyhteisön tiedossa olevat ja hyväksytyt eettiset periaatteet 50 %

5.3.8 Muita kommentteja

Toimitusjohtaja Pentti halusi palautepalaverin lopuksi, että sama kysely tehtäisiin uudestaan. Yleinen mielipide oli, että palavereja täytyy pitää yhdessä ja myös Pentin on oltava läsnä, vaikka hän itse oli sitä mieltä, että voisi olla poiskin palavereista, lähinnä aamupalavereista.

Sopivasta palaverivälistä keskusteltiin. Viimeksi päättyi palaverien säännöllinen pitäminen siihen, kun oli todettu, etteivät asiat eivät kuitenkaan muutu. Ei haluta ajan haaskausta, pakkopullaa, viikoittaisia palavereja. Tilannekatsausta toivottiin, johtajan näkemystä, tarvitaanko sopeuttamistoimenpiteitä talouden nykytilaa ajatellen? Esimerkiksi sellainen katsaus olisi hyvä, jossa nähtäisiin tuleva tilauskanta noin kuukauden ajalle. Työnkiertoa tulisi tehdä enemmän siten, että alakerrassa suunniteltaisiin asiat. Koneilla on erilainen kuormitus, toisella täyttökoneella on joskus tilanne, että tarvitaan monta ihmistä.

Toimitusjohtaja kertoi omasta ongelmastaan, pitkäjänteisyyden puuttumisesta, hän ei jaksaa viedä projekteja loppuun. Toivoi, että saisi tukea tuotekehitykseen. Penttiä voisi muistutella eri asioista.

Hän ehdotti jokaisen tuotekehitysprojektin kirjaamista ylös, erilaisten kokeiden ylöskirjaamiset tulisi tehdä säännöllisesti ja ne täytyisi yhdessä hoitaa ja toteuttaa. Huomautettiin myös, että täytyy miettiä tuotteiden kaupallisuusarvo, ettei tehdä turhia tuotteita. Tuotekehityksen tulisi lähteä asiakkaiden tarpeista, ei siitä mitä Pentin päästä tulee. Pentti sanoi, että vastarinta on kaikilla turhan suuri hänen ideoitaan vastaan. Penttiä myös huomautettiin siitä, ettei tuotteita testata tarpeeksi ennen kuin niitä viedään asiakkaille. Asiakkaille ei saa viedä puolivalmista. Pentinkin olisi joskus annettava periksi välillä eikä yritettävä liikaa jonkun tuotteen kanssa, jollei se toimi. Pentti muistutti, että uuden asian, esimerkiksi Refill - uudelleentäyttöjärjestelmän läpivieminen on pitkä tie, vastarinta on suurta. Ilma- piiri palaverissa oli avoin, hieman kärkeästä keskustelua oli yrityksen omistajapara- riskunnan välillä.

5.4 Yhteenveto tuloksista

Tehdyssä tutkimuksessa jokainen vastaus, jossa oli yksikin ”ei toteudu työssäni” – vastaus, on kehittämisen kannalta tärkeä. Suuri osa asioista, kokonaisuudessaan n. 59 prosenttia kaikista annetuista vastauksista oli ”toteutuu työssäni” vastauksia eli asiat ovat Pentisolissa mukavasti. Kun verrataan kutakin kysymysryhmää ja laite- taan ne järjestykseen sen mukaan, mistä löytyi eniten kehittämistä, näyttää lista tältä:

Johtaminen

Fyysiset työolot

Eettinen perusta

Sosiaalinen hyvinvointi ja organisatoriset tekijät

Työn sisällölliset tekijät

Psyykinen hyvinvointi

Suuri osa asioista oli henkilöstön mielestä Pentisolissa hyvin. Toki kehitettävääkin löytyi ja nyt tulosten esittelyn jälkeen siirrytäänkin miettimään, miten Pentisolin henkilöstön työssä kokemaa hyvinvointia voidaan lisätä.

6 JOHTOPÄÄTELMÄT JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET

Tässä opinnäytetyössä etsittiin, ja löydettiin, vastaukset seuraaviin kysymyksiin. Mistä asioista koostuu työssä koettu hyvinvointi? Siihen vastattiin työn teoriaosassa, kun läpikäytiin hyvinvointiin kuuluvat alueet. Millaiseksi Pentisolin henkilöstö itse arvioi oman työssä kokemansa hyvinvoinnin tilan? Tähän kysymykseen saatiin vastaukset tehdyllä kyselyllä ja lisätietoja aiheeseen myös palautepalaverista. Viimeinen tutkimuskysymys oli, mitkä asiat vaativat parantamista Pentisolissa, jotta päästäisiin tavoitetilaan, hyvinvoivaan työyhteisöön? Tähän kysymykseen saatiin vastauksia, kun tutkimusaineistoa analysoitiin ja sieltä löydettiin kehittämistä vaativia, työyhteisön hyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia asioita.

Johtopäätelmät kappaleessa käydään läpi tutkimuksessa tärkeimmiksi osoittautuneita epäkohtia. Moni asia osoittautui olevan hyvin, mutta kehittämisen kannalta puututaan vain asioihin, jotka eniten vaativat parannusta. Vaikka huonosti olevien asioiden kehittäminen on tärkeää, täytyy myös muistaa ylläpitää niitä asioita, jotka jo ovat kunnossa.

Koska kysymysmäärä tutkimuksessa oli suuri, tässä keskitytään vain niihin asioihin, jotka nousivat tärkeimmiksi kehittämisen kannalta, ne kysymykset, jotka ovat olleet huonosti yli 50 %:n mielestä. Nämä esiteltiin jo tuloksissa, mutta ne toistetaan tässä kappaleessa, muuten selvitykset olisivat vaikeaselkoisia. Kirjoittaja on itsekin tutkitun työyhteisön jäsen, tietää paljon taustoista ja toimintatavoista. Näitä olemassa olevia tietoja ei tässä kappaleessa suljeta pois, vaan niitä pyritään hyödyntämään. Ennen kuin mitään muuta kannattaa alkaa parantamaan, on syytä paneutua siihen, että kehittämishankkeissa on koko työyhteisön oltava sitoutunut. Kehittämishankkeiden menestymisen kannalta välttämätöntä on johdon ja esimiesten sitoutuminen. Mikäli johto ei ole aidosti läsnä ja sitoutunut, hankkeiden uskottavuus vähenee. Säännölliset palaverit, joissa kaikki ovat läsnä, ovat tärkeitä. Tähän viitaten, toimitusjohtajan oma kommentti, että häntä ei välttämättä palaverissa tarvittaisi lainkaan, on täysin poissuljettu vaihtoehto, mikäli yritystä halutaan kehittää ja aikaansaada tuloksia.

Fyysisiä työoloja pohditaan ensimmäisenä. Fyysisen työympäristön huono tila, etenkin ilmaston kunnollinen toimiminen nousi tärkeäksi seikaksi. Samoin yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että omat työolot eivät ole terveelliset ja turvalliset. Fyysinen työympäristö vaikuttaakin paljon hyvinvointiin ja sen kunnostaminen on viisasta. Työympäristön terveellisyydellä ja turvallisuudella on vaikutusta koko henkilöstön ja työyhteisön terveyteen ja toimintakykyyn. Näiden asioiden korjaaminen ennen kuin puututaan muihin seikkoihin, on tärkeää. Tuotantopuolen henkilöstön hyvinvointi on siis pitkällekin riippuvainen siitä, millainen työtila on. Tämä asia vaatii välitöntä parannusta ja toimenpiteitä, ilmastointi on saatava toimivaksi. On mahdotonta olettaa, että työntekijät viihtyvät työpaikallaan, mikäli tällainen perusasia ei ole kunnossa. Sopiviin laitteisiin täytyy investoida asioiden kuntoon saattamiseksi.

Sosiaalisissa työoloissa oli myös aihealueita, joissa löytyi paljon parannettavaa. Mukavia yhteisiä tapahtumia ei Pentisolissa ole tutkimusajankohtana juuri ollut. Palautepalaverikeskustelussa kävi ilmi, että järjestettyihin tapahtumiin eivät kaikki osallistu. Järjestetyt tapahtumat ovat olleet lähennä konsertti- tai teatteriretkiä. Kysymys kuuluukin, että ovatko ne kaikkien mieleen? Henkilöstön ikäjakauma huomioiden, suuri osa henkilöstöstä on yli 50- vuotiaita ja silläkin on merkitystä siihen, millaisia tapahtumia toivotaan. Aiheesta voisi käydä yhdessä keskustelua, siitä, mitä kukin haluaisi näiltä yhteisiltä tapahtumilta. Tällä kehitettäisiin myös koko henkilöstön osallistumismahdollisuuksia. Yhteisillä tapahtumilla voitaisiin nostaa myös yhteishenkeä ja yhteisöllisyyttä, jotka ovat tärkeitä rakennusaineita hyvälle ilmapiirille. Reilusti yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työyhteisössä ei ole vastuuta jaettu kaikille ja yli puolet oli myös sitä mieltä, että kaikki eivät pääse osallistumaan omassa työyhteisössä.

Vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksilla on merkittävästi vaikutusta hyvinvointiin. Yhteiset pelisäännöt, jotka olisivat kaikkien tiedossa, helpottaisivat työnte-koa. Tärkeää on myös, että jokainen on kantaa oman vastuunsa. Tähän liittyy myös yhteinen visio. Pentisolin visio ei välttämättä ole kaikille selvä.

Jokaisen työntekijän tulisi kuitenkin tietää yrityksen visio, silloin kaikki tietäisivät mitä heiltä odotetaan ja annettaisiin täten myös mahdollisuus vaikuttaa toiminnan suunnitteluun. Tällä vähennettäisiin myös stressiä ja lisättäisiin sitoutumista, kun tavoiteasettelu olisi selkeä ja realistinen.

Yli puolet oli myös sitä mieltä, että yrityksen ilmapiiri ei ole kannustava. Ilmapiiri ja hyvinvointi ovat tärkeitä työn sujumisen kannalta, joukkuehenki ja työtovereiden kannustaminen ovat tärkeitä asioita työpaikan ihmissuhteissa. On myös hyvä muistaa, että luottamusta ja avoimuutta tarvitaan. Karkean huumorin käyttäminen ei ole viisasta, vaikka väitettäisiin, että sitä keestetään. Peruskäytössääntöjen kertaus olisi takuulla paikallaan. Kannusta ja lohduta, jaa surut ja murheet, tervehdi, auta, ole kiinnostunut, opeta, välitä rohkaise ja ota huomioon! Jokaisella on vastuu siitä, että työpaikan ilmapiiri olisi mahdollisimman hyvä, jokainen voi jutella asioista työtovereilleen ja lisätä avoimuutta. Tärkeää on se, että kunnioitetaan työtoveria, hänen työtään ja osaamistaan ja myös näytetään se. Mikäli työyhteisöstä löytyy henkilöitä, jotka kokevat olevansa kaikkien yläpuolella ja oikeutettuja arvostelemaan toisten työtä, ilman, että tietävät tarkalleen työtoverin aikaansaannoksista, täytyisi tähän puuttua välittömästi. Tällaisella käytöksellä pystytään piilaamaan työniloa ja myrkyttämään työilmapiiriä pahimmalla mahdollisella tavalla.

Organisatoriset tekijät ryhmän sisältä löytyi myös asioita, joihin ei oltu tyytyväisiä. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että Pentisolissa ei ole selkeitä valta- ja vastuualueita. Henkilöstö ei tiedä, kenen vastuulle mikäkin asia loppuen lopuksi kuuluu. Työn tekeminen ja sujuminen olisi parempaa, mikäli nämä asiat olisivat selkeästi kaikkien tiedossa. Selkeä työnjako on yksi hyvän työilmapiirin piirteistä. Yhteisillä pelisäännöillä ja selkeillä vastuunjaoilla luodaan hyvä maaperä työskentelylle. Se, että kukin tietää mitä tekee ja kokee tekevänsä työtä, jolla on jotakin merkitystä, motivoi toimimaan. Osallistumismahdollisuudet ja jaettu vastuu työyhteisössä lisäävät hyvinvointia.

Mikäli valta- ja vastuukysymyksiä ei ole selkeästi määritelty, ei myöskään vastuuta pystytä kantamaan kunnolla, kun kukaan ei tiedä, että tämä asia on sovittu jonkun hoidettavaksi. Kun työnjako on selkeä, poistuu myös turhat asioiden setvimiset.

On ajanhukkaa hoitaa jotakin asiaa niin, että sen ympärillä pyörii esimerkiksi kolme ihmistä, kun se loppuen lopuksi selviäisi parhaiten yhden ihmisen toimesta. Jokaisen täytyy myös ymmärtää se, että mikään työpaikalla yrityksen hyväksi tehtävä asia ei ole kenenkään oma. Kaikki työasiat ovat yrityksen omaisuutta.

Vain pieni osa vastaajista oli sitä mieltä, että työpaikalla tiedotetaan avoimesti muutoksista, toivottiin, että tieto kulkisi ja ettei asioita salailtaisi. Tässä kohdassa on hyvä kertoa yrityksen viestintäkulttuurista. Henkilöstöpalaverit olivat tutkimusajankohtana lähes kokonaan unohdettuina, niitä oli aiemmin pidetty, mutta säännölliset palaverit oli lopetettu. Todettiin, että aikaa on turha haaskata palaveriin, jos niillä ei saada mitään muutoksia aikaiseksi. Hyvän työilmapiirinkin kannalta hyvä tiedonkulku ja tiedonsaanti ovat tärkeitä seikkoja, samoin vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet. Avoimuus ja luottamus liittyvät myös tähän, työ sujuu, kun toiminta on avointa ja tiedot jaetaan kaikille. Ihmiset haluavat tietoa niin itseään kuin työtään koskevista asioista ja haluavat osallistua muutosten kulkuun. Jokaisella pitää olla mahdollisuus tietojen saamiseen, kysymysten esittämiseen ja ideoiden ja ratkaisumallien esittämiseen oman työnsä osalta. Jokaisella on myös vastuu siitä, että asiat tuodaan julki. Avoimella keskustellulla vähennetään selän takana puhumista ja ilmapiiri paranee. Säännöllisillä palaverilla varmistetaan se, että kaikilla on tiedossa, mihin ollaan menossa. Tärkeää on myös tehdä selkeä muistio, josta myös selviää sovittujen asioiden vastuhenkilöt. Jokaisen on viisasta myös pohtia sitä, miten itse voi vaikuttaa kokouksen onnistumiseen omalla käytöksellään, purnaamisen sijasta pitää yrittää etsiä ratkaisuja. Palaverien pitäminen otetaan uudelleen käytäntöön ja niitä pidetään noin kerran kuukaudessa, tarpeen mukaan useamminkin. Tällaisen järjestelmällisen palaverikäytännön avulla jää osallistujille enemmän aikaa oman perustehtävän suorittamiseen.

Työn sisällölliset tekijät -joukon, eniten ei toteudu työssäni vastauksia saanut väite oli työssäni ura/ kehittymismahdollisuuksia, suurin osa vastaajista oli tätä mieltä. Tosin palautepalaverissa tästä keskusteltaessa joku totesi, että kaikki kyllä tietävät, että etenemismahdollisuudet yrityksessämme ovat varsin pienet. Tähän läheisesti liittyi myös psyykkiset työolot osiossa esitetty väite itsensä kehittämisestä. Vajaa puolet oli sitä mieltä, että itsensä kehittämiseen ei ole mahdollisuutta.

Hyvä ammatillinen osaaminen pitää sisällään sen, että suoriudutaan hyvin omassa tehtävässä ja henkilö myös pystyy toteuttamaan sekä kehittämään itseään. Itsensä kehittämiseen vaikuttamisella on myös vaikutus psyykkiseen hyvinvointiin, kuin myös tyydytystä tuottavalla tehtäväkuvalla. Se, että omalla uralla eteneminen on mahdotonta, voi myös vaikuttaa negatiivisesti psyykkiseen hyvinvointiin. Uuden oppiminen on nykymaailmassa tärkeä taito, mikäli halutaan pysyä alati muuttuvan ympäristön muutoksessa mukana, on myös organisaation uudistuttava jatkuvasti. Koska oppimista voi esimerkiksi Rauramon mukaan olla kolmenlaista, omaehtois- ta, työssä oppimista ja työnantajan järjestämän koulutuksen kautta oppimista, olisi viisainta, että jokainen miettisi itse, mitä haluaisi oppia lisää ja miten. On myös motivaation kannalta tärkeää, että työ mahdollistaa kehittymisen ja tarjoaa oppi- miskokemuksia. Sekin, että työnantaja panostaa henkilöstön kehittämiseen, edis- tää hyvinvointia. Onnistumisen kokemukset ovat tärkeitä, niistä saa lisää voima- varoja. Kunkin henkilöstön jäsenen kanssa olisi hyvä käydä läpi näitäkin asioita, työmotivaatiota ja jaksamista pystyttäisiin varmasti nostamaan, jos itsensä kehit- tämiseen saataisiin panostettua. Osallistumismahdollisuudet ja jaettu vastuu ovat asioita, jotka lisäävät hyvinvointia. Hyvän työilmapiirin tunnusmerkkeihin kuuluu myös se, että jokaisella on vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia omaa työtään koskien. Sitoutumista ja hyvinvointia lisätään sillä, että annetaan ihmisten osallis- tua ja tuntea, että heillä on kyky vaikuttaa omaan työhönsä. Jotta näitä asioita päästäisiin parantamaan, täytyisi keskustelun olla Pentisolissa avoimempaa. Ilma- piiri, joka on avoin eikä tietoa pantata, mahdollistaa myös oppimisen.

Johtamisen kysymykset poikivat eniten kehittämistä vaativia asioita. Kysymys- lomakkeen kysymyksiin vastattiin avoimesti, mutta palautepalaverissa näistä asi- oista ei juuri keskusteltu, johtui oletettavasti siitä, että johtaja itse oli palaverissa mukana. Johtamisen merkitys työssä koettuun hyvinvointiin on suuri, vaikka hy- vinvoinnin edistäminen työpaikalla kuuluu jokaiselle, se on loppukädessä ylim- män johdon vastuulla. Pentisolissa johtaja ei perustele päätöksiään, täten ajatteli suurin osa vastaajista. Tiedon panttaus on esimiehen käytössä pelottava ase, se tuottaa stressiä. Hyvinvointia tukeva johtaja keskustelee ihmisten kanssa ja ottaa heidän mielipiteensä huomioon. Vuorovaikutusosaaminen, kommunikointitaidot, jämäkkyys ja empaattisuus ovat tärkeitä piirteitä johtajassa.

Johtajaksi ei kukaan synny, näitä taitoja voi opetella läpi elämän niin johtaja kuin kaikki muutkin. Vuorovaikutustaidot edistävät kaikin tavoin hyvinvointia.

Kaiken kehityksen, kasvun ja oppimisen perusedellytys on palaute. Mikäli päätöksiä ei perustella eikä palautetta anneta, ei työn tekeminen ole mielekästä. Palautteen on oltava päivittäistä. Palautetta ei Pentisolissa juuri anneta, sen opetteluun niin johtajan kuin työntekijöidenkin osalta olisi tärkeää, koska jokainen haluaa, että hänen työnsä huomioidaan ja häntä kunnioitetaan, palautteen avulla sen voisi osoittaa. Avoin kommentti ”kiitos olisi kiva” liittyy juuri tähän. Olisi tietenkin mukavaa, jos oman työn saavutuksista edes joskus kiitettäisiin

Pentisolin johtaja ei puutu epäkohtiin välittömästi, näin ajatteli suuri osa vastaajista ja hieman yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että johtaja ei huolehdi siitä, että työtehtävät vastaavat koulutusta ja sopivat kunkin elämäntilanteeseen. Toivottiin, että johtaja olisi enemmän johtaja ja hänellä pitäisi olla uskallusta puhua kaikista asioista ja nimenomaisesti niille henkilöille, joita asiat koskevat. Ongelmiin pitää tartuttava välittömästi. Valitettavaa on, että pahoinvoinnin aikaansaaminen on paljon helpompaa kuin hyvinvoinnin. Selän takana puhuminen levittää ruokkii huonoa työilmapiiriä ja jaksaminen vähenee. Vastaajista reilusti yli puolet oli sitä mieltä, että johtaja ei vastaa työhön perehdyttämisestä. Aihetta myös kommentoitiin, ettei talon johto voi minua auttaa, kun ei aina itsekään tiedä minne on menossa. Johtajalla tulisi olla selkeä ja vahva visio ja kyky saada muutkin näkemään tulevaisuuteen samoin. Yrityksen perustehtävän kirkastaminen kaikille on tärkeää. Nämä ovat alku johtamisprosessille, sillä ne luovat sille perustan. Ihmisiä on hyvin vaikea saada työskentelemään, jos visio on epäselvä tai sitä ei tiedetä lainkaan.

Johtamisen kehittäminen nousi yhdeksi tärkeimmäksi tehtäväksi tämän tutkimuksen tuloksista. Kuormituspolkuun viitaten, työssä koettua pahoinvointia synnyttää johtamisen kohdalla se, että johtaja ei anna palautetta, ei tue, ei palkitse, on määräilevä ja käskyttävä ja mieltää työntekijän vain siirrettävänä resurssina, esineenä tai haittana. Kukaan ei synny johtajaksi, se vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja, joita voi opetella. Johtajan on tuotava oma lisäarvonsa organisaation toimintaan. Pentisolin johtaja on yrittäjäjohtaja Pentti Turunen, jonka ansiosta ja ahkeruudesta johtuen yritys on olemassa.

Johtajuuden haasteet on kuitenkin nähtävä nykyhetkessä, on osattava keskittyä johtamiseen, koska sen merkitys koko yrityksen menestyksen kannalta on merkittävä. Johtamista on Pentisolissa kehitettävä, menestyminen ei muuten ole taattu.

Työn eettinen perusta kysymysryhmässä yli puolet vastaajista ei kokenut olevansa arvokas ihmisenä ja työntekijänä Pentisolissa. Pyydettiin, että toisia tervehdittäisiin ja osoitettaisiin mielenkiintoa toisen elämään. Työyhteisössä, jossa kukin on kiinnostunut toisista ja arvostaa toisia, mukana oleviin tarttuu onnistumisen rytmi. Jokaisen on pystyttävä tuntemaan olevansa tärkeä ja arvokas. Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työtä ohjaavat työyhteisön tiedossa olevat ja hyväksytyt eettiset periaatteet. Tärkeintä olisi, että olisi olemassa yhteiset pelisäännöt, jotka kaikki tietävät. Yhdessä tehtäisiin päätöksiä, joissa pysyttäisiin, kunnes toisin päätettäisiin. Tähän tarvitaan luottamusta ja avoimuutta. Luottamusta voidaan helposti tuhota, kun ei tehdä sovittuja asioita, vaan valehdellaan ja selitellään ja puidaan asioita pienissä tiimeissä, joka varsinkin ruokkii eripuraa. Pentisolissa ei ole yhteisiä, ylöskirjattuja pelisääntöjä mistään asioista. Tällaisen ”näin meillä toimitaan”-kansion tekeminen yhdessä, olisi tärkeää. Kenenkään ei siten tarvitsisi olla ymmällään, että miksi asiat tehdään jollakin tietyllä tavalla eikä toisella ja miksi esimerkiksi lomat pidetään tietyssä järjestyksessä vuoro vuosittain.

6.1 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tämä tutkimus oli laadullinen tapaustutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa painotetaan raportin kokonaisluotettavuuden tarkastelua. Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, missä määrin on onnistuttu mittaamaan juuri sitä, mitä pitikin mitata? Onko tehty mitä luvattiin, esimerkiksi kyselytutkimuksissa tämä tarkoittaa sitä, miten onnistuneita kysymykset ovat olleet, eli saadaanko niiden avulla ratkaisu tutkimusongelmaan. (Tuomi 2007, 150.) Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen avulla lähdettiin hakemaan henkilöstön arviota omasta työssä koetun hyvinvoinnin tilasta, jotta voitaisiin löytää ne aiheet, jotka vaativat parannusta ja täten pysyttäisiin kehittämään työssä koettua hyvinvointia. Kyselystä saatiin nämä halutut vastaukset, eli tutkimuksen validiteetti on hyvä.

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että mittaus tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, tulosten pysyvyyttä ja toistettavuutta. Sisäinen reliabiliteetti liittyy tulosten pysyvyyteen ja ulkoinen reliabiliteetti mittauksen toistamiseen muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. (Tuomi 2007, 150.) Tämän tutkimuksen tulokset eivät olleet sattumanvaraisia, vaan ne olivat jokaisen henkilökohtaisia näkemyksiä ja tutkimushetkellä pysyviä. Reliabiliteetti on siis tässä tutkimuksessa niin hyvä kuin se tällaisessa tutkimuksessa voi olla.

6.2 Jatkotutkimusehdotuksia

Jatkotutkimusehdotuksia tämän tutkimuksen innoittamana nousi tutkijan mieleen. Kohdeorganisaatiossa olisi hyvä tehdä hiljaisen tiedon siirtämistä kehittävä tutkimus, johtuen henkilöstön ikääntymisestä. Toinen, yleisempi jatkotutkimusehdotus olisi yrittäjäjohtajien johtamiskäyttäytymisen tutkiminen ja johtamiskäyttäytymisen vaikutus yrityksen kehittymiseen. Tämä olisi mielenkiintoinen ja vielä vähän tutkittu aihe. Tässä tarkoitetaan sellaisia yrittäjiä, jotka oman osaamisen innoittamana ovat aloittaneet yrittämisen ilman varsinaista opiskelua yrittämisestä tai johtamisesta ja jotka kuitenkin ovat saaneet yrityksensä kasvamaan. Uskoisin, että Suomesta löytyy paljonkin tällaisia pk-yrityksiä, joiden tausta on tämän tutkimuksen kohdeyrityksen kaltainen. Mitä tapahtuisi, jos tällaisille yritysjohtajille alettaisi tarjoamaan heille räätälöityä johtamiskoulutusta ilman ihmeellisyyksiä? Johtamisen vaikutus kun työssä koettuun hyvinvointiin ja sitä kautta yrityksen menestykseen on merkittävä.

7 YHTEENVETO

Tämän opinnäytteen teoriaosassa perehdyttiin työssä koettuun hyvinvointiin. Yksiselitteistä perustelua käsitteelle ei ole olemassa, jokainen käsittää sen omalla tavallaan. Nimenomaisesti työssä koetussa hyvinvoinnissa tärkeää on se, millaiseksi ihmiset kokevat olonsa työpäivän aikana. Työssä koettua hyvinvointia kannattaa kehittää, koska henkilöstön hyvinvoinnin ja yrityksen menestyksen välinen yhteys on olemassa.

Työelämän kehittäminen on alkanut Suomessa 1980 –luvun loppupuolella, kun työ -toiminta sai alkunsa. Teoriaosassa esiteltiin myös kolmen eri tutkimuksen tuloksia, joissa todettiin, että hyvinvoiva henkilöstö on yrityksen keskeinen voimavara ja että pk-yrityksissä, joihin myös kohdeyritys lukeutuu, on hyvät työolot ja vaikutusmahdollisuudet. Ristiriitojen syynä työyhteisöissä on huono johtaminen, epäselvät vastuualueet sekä henkilösuhteet. Hyvinvointia on kuvattu erilaisien mallien avulla ja näitä esiteltiin teoriaosassa. Mukaan valittiin neljä erilaista mallia, jotka kaikki poikkeavat toisistaan, mutta sisältävät samoja osa-alueita. Nämä osa-alueet ovat psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen hyvinvointi, arvot, motivaation, osaamisen, ilmapiirin ja yhteistyön, työterveyden ja työturvallisuuden sekä johtamisen. Näiden sisältö esiteltiin yksityiskohtaisemmin ja lisäksi otettiin mukaan, kohdeyrityksen tarpeet huomioiden, hiljainen tieto, luottamus ja palaverit. Johtamista käsiteltiin laajalti, koska sen merkitys työssä koettuun hyvinvointiin on merkittävä.

Työn empiirisessä osassa esiteltiin Pentisolin henkilöstölle tehdyn kyselytutkimuksen ja sen palautepalaverin tulokset. Näitä tuloksia ja teoriasta saatuja tietoja hyödyntäen annettiin toimenpide-ehdotuksia, jotta yrityksessä päästäisiin lähemmäksi hyvinvoivaa työyhteisöä. Todettiin, että moni asia yrityksessä on hyvin ja näitä aiheita pitää vaalia.

Kehittämistä vaativia aiheitakin löytyi ja niistä tärkeimmiksi osoittautuivat seuraavat:

- Fyysinen työympäristö (ilmastointi) on laitettava kuntoon
- Vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksia annettava kaikille
- Yhteisten pelisääntöjen luominen
- Ilmapiiirin kehittäminen, toisten huomioiminen ja käyttäytyminen
- Luottamusta ja avoimuutta lisäävä
- Valta- ja vastuukysymykset määriteltävä selkeiksi
- Tiedottamiseen panostettava – palaverit käyttöön
- Uuden oppimiseen panostettava
- Johtamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota, sitä on kehitettävä

Yllämainittuja epäkohtia on lähdettävä parantamaan yhdessä. Palaverikäytännön kautta avointa keskustelua päästään opettelemaan ja se toivottavasti lisää yhteistyötä. Johtamisen opettelu ja selkeä johtamisote täytyy löytyä, asioita ei voi piilotella ja salailia, ihmisiä tulee kohdella ihmisinä ja kaikkia täytyy arvostaa. Ihmiset ovat voimavaroja, eivät suinkaan haittoja. Omasta hyvästä olosta huolehtiminen on myös jokaisen omalla vastuulla.

Peruskäytöstavat on löydyttävä jokaiselta, kunkin henkilöstön jäsenen on kohdeltava työtovereita kunnioittaen, selän takana puhuminen tai ronskin huumorin viljeleminen ei tuota koskaan tulosta. Jokainen on vastuussa siitä, että työilmapiiri on myönteinen. Työpaikka on yhteinen, jokainen kantaa kortensa kekoon ja omalta osaltaan edesauttaa sitä, että työpaikalla on hyvä olla. Kenelläkään ei myöskään ole oikeutta olla se, joka tuottaa huonoa mieltä tai pahaa oloa työtovereilleen joko sanoin tai teoin.

Jatkossa, kun hyvinvointitutkimuksia Pentisolissa tehdään, on syytä kiinnittää huomiota kyselylomakkeen muotoon. Ei kannata kysyä kahta asiaa yhdessä kysymyksessä, näin välttyään epäselvyyksiltä. Yksinkertaisemmallakin kyselyllä päästäisiin alkuun.

Kyselyä jaettaessa olisi parasta käydä kaikki kysymykset yhdessä läpi, ettei kenkään tarvitsisi yksin miettiä, mitä kullakin kysymyksellä tarkoitetaan.

Tästä eteenpäin on tärkeää, että kehittämistoiminta jatkuu osana normaalia työtä. Kirkkaana mielessä on pidettävä se, että sitä tehdään yhteisen hyvän olon eteen ja että kehittäminen ei tapahdu hetkessä, vaan se vie aikaa. Kippari, joka tietää mihin ollaan menossa ja soutajat, jotka soutavat samaan tahtiin, vievät venettä yhdessä kohti yhteistä päämäärää.

LÄHTEET

Aaltola, J., Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I, metodin valinta ja aineistonkeruu, virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. korjattu ja täydellisesti uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Aaltonen, T., Heiskanen, E., Innanen P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Ambrosius, M., Tikkanen, H., Kietäväinen, T. 2009. Henkinen johtajuus. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Coghlan, D., Brannic, T. 2002. Doing action research in your own organization. London: Sage Publications.

Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos Helsinki. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos, sosiaali- ja terveysministeriö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Juuti, P., Vuorela A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavarantasarja n:o 51. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2000. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan Kirja.

Kauppinen, T., Hanhela, R., Heikkilä, P., Kasvio, A., Lehtinen, S., Lindström, K., Toikkanen, J. Tossavainen, A. 2007. Työ ja terveys Suomessa 2006. Helsinki: Työterveyslaitos.

Lindström, K., Leppänen, A. 2003. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos.

Liukkonen, J., Jaakkola, T., Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Jyvässeudun paino Oy.

Manka, M-L. 2007. Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Nonaka, I., Takeuchi, H. 1995. The Knowledge – Creating Company: How Japanese Companies create the Dynamics of innovation. New York: Oxford University Press Inc.

Otala, L., Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Ekonomia-sarja. 2. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Rauramo, P. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. 2008. Helsinki: Edita publishing Oy.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T., Koi-vunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Salojärvi, S. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Vesterinen, P. (toim.) Juva: WS Bookwell Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Älykäs johtajuus. 3.painos. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Tuomi, Jouni. 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Vahtio, E-L., 2003. Avaa ikälukot, vapaudu johtamaan. Helsinki: Edita.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Vesterinen, P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Vesterinen, P. (toim.) Juva: WS Bookwell Oy.

ARTIKKELIT

Boman, N. 2008. Työmotivaatio hukassa? Asenne uusiksi ja tulosta syntyy. Myynti & markkinointi, SMKJ:n julkaisema ammattilehti 9/2008. 36 - 38.

Goleman, D., Boyatzis, R. 2008. Social Intelligence and the Biology of Leadership. Harvard Business Review. September 2008. 74 – 81.

Eisenstat, R.A., Beer, M., Foote, N., Fredberg, T., Norrgren, F. The Uncompromising Leader. Harvard Business Review. July-August 2008. 5 – 6.

Jäppinen, J. 2009. Työn iloa? Tradenomi, tradenomien ammattilehti 2/2009. 10 - 12.

Juuti, P. 2009. Johtamista tarvitaan – etenkin hyvää johtamista. JCI – Meriitti, Suomen Nuorkauppakamarit ry:n jäsenlehti 2/2009. 26.

Karjalainen, S. 2008. Työyhteisö terapian tarpeessa. Kauppalehti Optio 19/2008. 51 – 56.

Vesterinen, P. 2007. Työhyvinvoinnin johtaminen esimiesten haasteena. Pomo. Johtamistaidon Opiston asiakaslehti. 1/2007. 28- 29.

SUULLISET

Arajärvi, R. 2009. Työn ja oman elämän haasteet. Luento Järvenpäässä 2.4.2009.

Manka, M-L. 2009. Pk-yritysten työhyvinvoinnin haasteet ja mahdollisuudet. Startti työhyvinvointiin. Työeläkeyhtiö Varma. Helsinki 15.10.2009

Elektroniset lähteet

von Bonsdorf, M., Janhonen M., Vanhala, S., Husman, P., Ylöstalo P., Seitsamo J., Nykyri, E., 2009. Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen vuosina 1997 – 2007 – tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. [verkkojulkaisu]. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 36. Työterveyslaitos. Helsinki: Yliopistopaino. [viitattu 12.10.2009.] Saatavissa:

<http://www.ttl.fi/NR/rdonlyres/AE75773D-9A6B-49F8-BE3C-72030521E128/0/Tyoymparortti36vonBonsdorffetal2009.pdf>

von Bonsdorf, M., 2009. Työ voi olla voimavara ikääntyvälle. Ajankohtaista artikkeli. [verkkojulkaisu]. Jyväskylän yliopisto. [viitattu 30.9.2009.]

Saatavissa: <https://www.jyu.fi/ajankohtaista/arkisto/2009/09/tiedote-2009-09-14-10-57-31-474443>.

Leikas, S., Lönnqvist, J-E., Verkasalo, M., Lindeman, M. Regulatory focus systems and personal values. [verkkojulkaisu]. Department of Psychology, University of Helsinki, Finland. European Journal of Social Psychology. 415–429. [viitattu 10.11.2009.] Saatavissa:

<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/119881890/PDFSTART>

Kalliomaa, S., 2009. Sisäinen markkinointi johtamisena. Tapaustutkimus konepajateollisuuden projektiorganisaatiosta. [verkkojulkaisu]. Väitös. Jyväskylän Yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. [viitattu 13.10.2009]. Saatavissa:

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/21306/9789513936419.pdf?sequence=1>

Lääkärikeskusyhtymä. 2009. Työterveyshuolto. [verkkajulkaisu]. [viitattu 22.5.2009]. Saatavissa:

http://www.laakariin.fi/tyoterveyshuolto/?file=content_exec&id=320

Manka, M-L., 2009. Hyvinvoiva työyhteisö – houkutteleva työpaikka. [verkkajulkaisu]. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu, tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. [viitattu 2.6.2009]. Saatavissa:

www.lamk.fi/material/tassu_seminaari_220109_manka_marjaliisa.pdf

Petäjäniemi, T., 2003. Eväitä työyhteisön hyvinvointiin. Työssä jaksamisen ohjelmassa opittua 2000 – 2003. [verkkajulkaisu]. Sp-paino Oy. [viitattu 22.5.2009]. Saatavissa:

www.mol.fi/jaksamisohjelma/ajankohtaista/Evaita%20tyoyhteison%20hyvinvointiin.pdf

Päivinen, M., Heinimaa, T., Palukka, P., Anttila, S. 2008. Pk-yrityksen työturvallisuus – mistä aloittaisin? [verkkajulkaisu]. Tampereen teknillinen yliopisto, turvallisuuden johtaminen ja suunnittelu-yksikkö. [viitattu 27.5.2009]. Saatavissa: <http://turva45.me.tut.fi/pit/info>

Rauramo, P. 2007. Hyvinvoinnin edistäminen yliopistoissa työhyvinvoinnin portaat – mallin viitekehyksessä: Laadullinen tapaustutkimus. [verkkajulkaisu]. Kuopion yliopisto, biolääketieteen laitos. [viitattu 10.8.2009]. Saatavissa:

http://www.uku.fi/biolaake/ergonomia/gradut/rauramo_paivi.pdf

Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. 2004. Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav. 25. Issue 3., 293-315. [verkkajulkaisu]. Wiley InterScience. [viitattu 13.10.2009], Saatavissa: <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/107642210/PDFSTART>

Rauramo, 2004. Työhyvinvoinnin portaat. [verkkajulkaisu]. Kuopion yliopiston työhyvinvointi. [viitattu 13.4.2009]. Saatavissa:

<http://www.uku.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi/tyohyvinvointiporaat.htm>

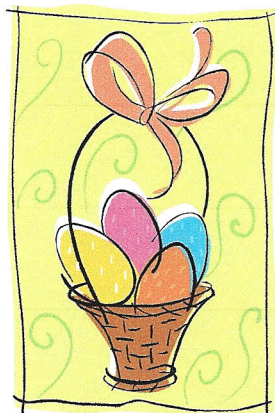
Suomen Yrittäjät ry, 2008. Pk-yritys – hyvä työnantaja. [verkkojulkaisu]. [viitattu 3.6.2009]. Saatavissa: www.yrittajat.fi/File/7a51e09a-37ef-46ac-b8d6-214301df0d14/tyoolo_selvitys08.pdf

Terveyspsykologia, 2009. [verkkojulkaisu]. Tampereen yliopisto, psykologian laitos. [viitattu 19.4.2009]. Saatavissa: http://www.uta.fi/laitokset/psyk/opiskelu/opetus/opetusmateriaalia/psyhair_1999/a7_7.htm

Työterveyslaitos internetsivut. 13.2.2009. [verkkojulkaisu] Henkilöstön hyvinvointi kulkee käsi kädessä yrityksen menestymisen kanssa. [viitattu 13.10.2009.] Saatavissa: <http://www.tsr.fi/files/TietokantaTutkittu/2006/106278TTLTiedote13022009.pdf>

Maukonen, L., Knuutila, R., Rahkonen, K., Heikkilä, J., 2008. [verkkolehti]. Voimaverkko – työkykyä ja osaamista pienyrityksille. Kiipulasäätiö. Hämeenlinna. [viitattu 20.4.2009]. Saatavissa: www.kiipula.fi/ewriter/tiedostot/72/03_2008/856_Voimaverkko.pdf

LIITTEET



Pääsiäispulla-
kaffit yläkerran
keittiössä
torstaina
kello 9! Samalla
Sanna jakaa työ-
hyvinvointikyselyn
kaikille.



Tervetuloa!

Pentisol Ky
Sanna Mäkinen
5.4.2007

KYSELY TYÖHYVINVOINNIN TILASTA

Ohessa on kyselylomake koskien sinun näkemystäsi työpaikkamme työhyvinvoinnista. Toivon, että käytät lomakkeen täyttämiseen aikaa ja mietit vastauksiasi tarkasti, ne ovat arvokkaita. **Kaikki vastaukset käsitellään nimettöminä.** Kyselyn alussa on raksikysymyksiä, jotka käsittelevät eri aihealueita työhyvinvoinnin kentältä. Täytä sen ensin ja sen jälkeen siirry avoimeen kysymykseen.

Raksikysymykset tulee täyttää seuraavan ohjeen mukaisesti.

1. Merkitse taulukkoon ensin jokaisen väittämän kohdalle toteutuuko kyseinen asia työssäsi vai ei (x tai o).
2. Kuvaa väittämän tärkeyttä itsellesi asteikolla 1-5 (1 ei tärkeä, 5 hyvin tärkeä)
3. Lomakkeella on kohta parannusehdotukseni ja kommenttini, mutta se on hieman pieni, joten parannusehdotuksia voit kirjata lisäpaperille mainitsemalla kyseisen kysymyksen numero-kirjainyhdistelmän ennen kommenttejasi.

Kun kysymyslomakkeella mainitaan esimies, tarkoitetaan alakerran esimiehenä Timppaa ja yläkerran esimiehenä Penaa. Yrityksen johtajasta kysyttäessä tarkoitetaan luonnollisesti Penaa.

Kyselylomakkeen toiseen osaan, avoimeen kysymykseen toivon, että kirjoitat ihan kaikista työyhteisöömme kuuluvista asioista, jotka haluaisit tuoda ilmi ja joita haluaisit kehitettävän. Myös sellaiset asiat voit kirjoittaa, jotka meillä on mielestäsi hyvin. Omat ehdotuksesi ja ideat asioiden parantamiseksi ovat enemmän kuin tervetulleita! Jatka tarvittaessa lisäpaperille. **Missään vaiheessa yksittäisestä vastauksesta ei tule ilmi vastaajan henkilöllisyys.**

Palautathan lomakkeen pääsiäisen jälkeen kyselyn mukana olevassa tyhjässä kuoressa alakerran keittiössä olevaan laatikkoon.

Kiitos ja leppoisa pääsiäistä!

Terkuin Sanna



| Pentisol Ky:n työhyvinvoinnin arviointi kevät 2007 Työhyvinvoinnin kohde | toteutuu työssäni (x) | ei toteudu työssäni (o) | asian tärkeys minulle (1-5) | parannusehdotukseni ja kommenttini (kirjaathan tarvittaessa toiselle paperille) |
|---|-----------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|---|
| 1. Fyysiset | | | | |
| 1 a. työoloni ovat terveelliset ja turvalliset | | | | |
| 1 b. työympäristöni on hyvä (ergonomia, valot, välineet, ilmasto jne.) | | | | |
| 1 c. terveyteni ja fyysinen kuntoni ovat riittävät työhöni | | | | |
| 2. Psyykkiset | | | | |
| 2 a. hallitsen työni (osaaminen, kyvyt kohdallaan) | | | | |
| 2 b. minulla on mahdollisuus luovuuteen | | | | |
| 2 c. minulla on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon | | | | |
| 2 d. minulla on mahdollisuus itseni kehittämiseen | | | | |
| 2 e. minulla on tyydytystä tuottava tehtäväkuva | | | | |
| 2 f. asenoidun työhöni positiivisesti | | | | |
| 2 g. minulla on riittävästi vapaa-aikaa | | | | |
| 2 h. minulla on aikaa sosiaalisten suhteiden ylläpitoon työn ulkopuolella | | | | |
| 2 i. minulla on työssäni tietynlainen "vapauden ja itsenäisyyden tunne" | | | | |
| Pentisol Ky:n työhyvinvoinnin arviointi kevät 2007 Työhyvinvoinnin kohde | toteutuu työssäni (x) | ei toteudu työssäni (o) | asian tärkeys minulle (1-5) | parannusehdotukseni ja kommenttini (kirjaathan tarvittaessa toiselle paperille) |
| 3. Sosiaaliset | | | | |
| 3 a. minua arvostetaan työyhteisössäni | | | | |
| 3 b. saan osakseni tasa-arvoista ja oikeudenmukaista kohtelua | | | | |
| 3 c. työssäni on kannustava ilmapiiri | | | | |
| 3 d. saan palautetta ja tukea esimieheltä ja työkavereilta | | | | |
| 3 e. minulla on mahdollisuus palautteen antamiseen esimiehelleni | | | | |
| 3 f. erilaisuuteni hyväksytään | | | | |
| 3 g. saan myönteistä palautetta asiakkailta | | | | |
| 3 h. olen sitoutunut yhdessä määriteltyyn strategiaan ja päämääriin (sisälläni asuu "pieni yrittäjä") | | | | |
| 3 i. työyhteisössäni on riittävästi joustavuutta | | | | |
| 3 j. työyhteisössäni on vastuuta jaettu kaikille | | | | |
| 3 k. työyhteisössäni kaikki pääsevät osallistumaan | | | | |
| 3 l. työyhteisössäni on yhteisiä mukavia tapahtumia | | | | |
| 3 m. minulla on tieto, että joku työkaveri auttaa tarvittaessa | | | | |

| Pentisol Ky:n työhyvinvoinnin arviointi kevät 2007 Työhyvinvoinnin kohde | toteutuu työssäni (x) | ei toteudu työssäni (o) | asian tärkeys minulle (1-5) | parannusehdotukseni (kirjaathan tarvittaessa toiselle paperille) |
|--|-----------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|--|
| 4 Organisatoriset | | | | |
| 4 a. minulla on vaikutusmahdollisuudet omaan työhöni, tavoitteisiin, tuloksiin (esim. joustavat työajat) | | | | |
| 4 b. työni on mitoitettu oikein suhteessa osaamiseeni ja aikaan | | | | |
| 4 c. työssäni ei ole hallitsemaattomia riskitekijöitä | | | | |
| 4 d. työnohjausta on tarvittaessa saatavilla | | | | |
| 4 e. minulla on pysyvä työpaikka/turvattu työsuhde | | | | |
| 4 f. työpaikallani tiedotetaan avoimesti muutoksista | | | | |
| 4 g. valta- ja vastuukysymykset on selkeästi määriteltä | | | | |
| 4 h. työtehtävieni ja palkkauksen välinen suhde on oikein mitoitettu | | | | |
| 5 Työn sisällölliset tekijät | | | | |
| 5 a. työni on haasteellista ja motivoivaa | | | | |
| 5 b. työni on monipuolista ja vaihtelevaa | | | | |
| 5 c. työstäni saatavalla palkalla pystyy elättämään itsensä/ perheensä | | | | |
| 5 d. työssäni on ura/kehittymismahdollisuuksia | | | | |
| 5 e. työni ei ole fyysisesti liian raskasta | | | | |
| 5 f. työni on hallittavaa | | | | |
| Pentisol Ky:n työhyvinvoinnin arviointi kevät 2007 Työhyvinvoinnin kohde | toteutuu työssäni (x) | ei toteudu työssäni (o) | asian tärkeys minulle (1-5) | parannusehdotukseni (kirjaathan tarvittaessa toiselle paperille) |
| 6 Johtaminen | | | | |
| Yrityksen johtaja | | | | |
| 6 a. huolehtii oikeudenmukaisesta palkkauksesta ja muusta palkitsemisesta | | | | |
| 6 b. puuttuu epäkohtiin välittömästi | | | | |
| 6 c. perustelee päätökset | | | | |
| 6 d. vastaa perehdyttämisestä työhön | | | | |
| 6 e. huolehtii, että työtehtävät vastaavat koulutusta ja sopivat elämäntilanteeseeni (mm. ikäkysymys) | | | | |
| 7 Eettinen perusta | | | | |
| 7 a. työyhteisömme arvot ovat kohdallaan | | | | |
| 7 b. työtä ohjaavat työyhteisön tiedossa olevat ja hyväksymät eettiset periaatteet | | | | |
| 7 c. työntekijä kokee olevansa arvokas ihmisenä ja työntekijänä | | | | |
| 7 d. esimieheen ja työtovereihin luotetaan | | | | |

KUTSU KOKO HENKILÖSTÖLLE!

Lienee pakko todeta, että parempi myöhään kuin ei milloinkaan.....

Tervetuloa kuulemaan keväällä 2007
tehdyn työhyvinvointikyselyn
mielenkiintoisia tuloksia
keskiviikkona 3.12.2008 kello 14.00
neukkariin!

Terveisin hieman hidas Sanna
(häpeissään)

| Pentisol Ky:n työhyvinvoinnin arviointi kevät 2007 Työhyvinvoinnin kohde | toteutuu työssäni (x) | ei toteudu työssäni (o) | asian tärkeys keskiarvo | parannusehdotuksen ja kommenttini (kirjaathan tarvittaessa toiselle paperille) |
|---|-----------------------------|-------------------------------|----------------------------|--|
| 1. Fyysiset | | | | |
| 1 a. työoloni ovat terveelliset ja turvalliset | 5 | 6 | 4,5 | |
| 1 b. työympäristöni on hyvä (ergonomia, valot, välineet, ilmasto jne.) | 2 | 9 | 4,0 | |
| 1 c. terveyteni ja fyysinen kuntoni ovat riittävät työhöni | 9 | 2 | 4,8 | |
| 2. Psyykkiset | | | | |
| 2 a. hallitsen työni (osaaminen, kyvyt kohdallaan) | 11 | 0 | 4,7 | |
| 2 b. minulla on mahdollisuus luovuuteen | 6 | 5 | 3,0 | |
| 2 c. minulla on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon | 6 | 5 | 3,7 | |
| 2 d. minulla on mahdollisuus itseni kehittämiseen | 6 | 5 | 4,0 | |
| 2 e. minulla on tyydytystä tuottava tehtäväkuva | 9 | 2 | 4,1 | |
| 2 f. asennoidun työhöni positiivisesti | 11 | 0 | 5,0 | |
| 2 g. minulla on riittävästi vapaa-aikaa | 11 | 0 | 4,5 | |
| 2 h. minulla on aikaa sosiaalisten suhteiden ylläpitoon työn ulkopuolella | 11 | 0 | 4,5 | |
| 2 i. minulla on työssäni tietynlainen "vapauden ja itsenäisyyden tunne" | 9 | 2 | 4,2 | |
| Pentisol Ky:n työhyvinvoinnin arviointi kevät 2007 Työhyvinvoinnin kohde | toteutuu työssäni (x) | ei toteudu työssäni (o) | asian tärkeys keskiarvo | parannusehdotuksen ja kommenttini (kirjaathan tarvittaessa toiselle paperille) |
| 3. Sosiaaliset | | | | |
| 3 a. minua arvostetaan työyhteisössäni | 9 | 2 | 4,5 | |
| 3 b. saan osakseni tasa-arvoista ja oikeudenmukaista kohtelua | 9 | 2 | 4,5 | |
| 3 c. työssäni on kannustava ilmapiiri | 4 | 6 | 4,5 | yksi ei vastannut! |
| 3 d. saan palautetta ja tukea esimieheltä ja työkavereilta | 7 | 3 | 4,0 | yksi ei vastannut! |
| 3 e. minulla on mahdollisuus palautteen antamiseen esimiehelleni | 7 | 4 | 3,7 | |
| 3 f. erilaisuuteni hyväksytään | 8 | 2 | 4,0 | yksi ei vastannut! |
| 3 g. saan myönteistä palautetta asiakkailta | 6 | 4 | 3,7 | yksi ei vastannut! |
| 3 h. olen sitoutunut yhdessä määriteltyyn strategiaan ja päämääriin (sisälläni asuu "pieni yrittäjä") | 9 | 2 | 3,9 | |
| 3 i. työyhteisössäni on riittävästi joustavuutta | 9 | 2 | 4,3 | |
| 3 j. työyhteisössäni on vastuuta jaettu kaikille | 3 | 8 | 3,8 | |
| 3 k. työyhteisössäni kaikki pääsevät osallistumaan | 4 | 7 | 3,5 | |
| 3 l. työyhteisössäni on yhteisiä mukavia tapahtumia | 1 | 10 | 3,1 | |
| 3 m. minulla on tieto, että joku työkaveri auttaa tarvittaessa | 11 | | 4,4 | |

| Pentisol Ky:n työhyvinvoinnin arviointi kevät 2007 | toteutuu | ei toteudu | asian tärkeys | parannusehdotuksen |
|--|----------|------------|---------------|--|
| Työhyvinvoinnin kohde | työssäni | työssäni | keskiarvo | (kirjaathan tarvittaessa toiselle paperille) |
| | (x) | (o) | | |
| 4 Organisaatoriset | | | | |
| 4 a. minulla on vaikutusmahdollisuudet omaan työhöni, tavoitteisiin, tuloksiin (esim. joustavat työajat) | 7 | 4 | 3,6 | |
| 4 b. työni on mitoitettu oikein suhteessa osaamiseeni ja aikaan | 10 | | 4,4 | yksi ei vastannut! |
| 4 c. työssäni ei ole hallitsemaattomia riskitekijöitä | 8 | 2 | 4,3 | yksi ei vastannut! |
| 4 d. työnohjausta on tarvittaessa saatavilla | 8 | 2 | 4,1 | yksi ei vastannut! |
| 4 e. minulla on pysyvä työpaikka/turvattu työsuhde | 9 | 1 | 4,8 | yksi ei vastannut! |
| 4 f. työpaikallani tiedotetaan avoimesti muutoksista | 1 | 9 | 4,5 | yksi ei vastannut! |
| 4 g. valta- ja vastuukysymykset on selkeästi määriteltä | 1 | 10 | 4,3 | |
| 4 h. työtehtävieni ja palkkauksen välinen suhde on oikein mitoitettu | 8 | 3 | 4,4 | |
| 5 Työn sisällölliset tekijät | | | | |
| 5 a. työni on haasteellista ja motivoivaa | 8 | 2 | 4,6 | yksi ei vastannut! |
| 5 b. työni on monipuolista ja vaihtelevaa | 8 | 2 | 4,5 | yksi ei vastannut! |
| 5 c. työstäni saatavalla palkalla pystyy elättämään itsensä/perheensä | 10 | 1 | 4,8 | |
| 5 d. työssäni on ura/kehittymismahdollisuuksia | 1 | 10 | 3,3 | |
| 5 e. työni ei ole fyysisesti liian raskasta | 8 | 3 | 4,3 | |
| 5 f. työni on hallittavaa | 10 | | 4,5 | yksi ei vastannut! |
| Pentisol Ky:n työhyvinvoinnin arviointi kevät 2007 | toteutuu | ei toteudu | asian tärkeys | parannusehdotuksen |
| Työhyvinvoinnin kohde | työssäni | työssäni | keskiarvo | (kirjaathan tarvittaessa toiselle paperille) |
| | (x) | (o) | | |
| 6 Johtaminen | | | | |
| Yrityksen johtaja | | | | |
| 6 a. huolehtii oikeudenmukaisesta palkkauksesta ja muusta palkitsemisesta | 6 | 4 | 4,5 | yksi ei vastannut |
| 6 b. puuttuu epäkohtiin välittömästi | 2 | 8 | 4,4 | yksi ei vastannut |
| 6 c. perustelee päätökset | 1 | 10 | 4,3 | |
| 6 d. vastaa perehdyttämisestä työhön | 3 | 8 | 3,8 | |
| 6 e. huolehtii, että työtehtävät vastaavat koulutusta ja sopivat elämäntilanteeseeni (mm. ikäkysymys) | 5 | 6 | 3,9 | |
| 7 Eettinen perusta | | | | |
| 7 a. työyhteisömme arvot ovat kohdallaan | 6 | 4 | 4,2 | yksi ei vastannut |
| 7 b. työtä ohjaavat työyhteisön tiedossa olevat ja hyväksymät eettiset periaatteet | 5 | 5 | 3,6 | yksi ei vastannut |
| 7 c. työntekijä kokee olevansa arvokas ihmisenä ja työntekijänä | 4 | 6 | 4,5 | yksi ei vastannut |
| 7 d. esimieheen ja työtovereihin luotetaan | 6 | 4 | 4,6 | yksi ei vastannut |